

658.4092  
BOE  
h e

**HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN, IKLIM ORGANISASI,  
DAN MOTIVASI DENGAN PRESTASI KERJA KARYAWAN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**

**TESIS**

**Untuk memenuhi Sebagian Persyaratan  
Guna Mencapai Derajat Sarjana S-2**

**Program Pascasarjana Universitas Diponegoro**

**Program Studi : Magister Ilmu Administrasi**

**Konsentrasi : Magister Administrasi Publik**



**Diajukan Oleh :  
MOECHSON BOERHANI  
D4E.000044**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG**

**2002**

F-PUSTAK-UNDIP	
Daft: 1470/T/MAP/C1	
Sl.	: 14-7-03

**HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN, IKLIM ORGANISASI, DAN MOTIVASI  
DENGAN PRESTASI KERJA KARYAWAN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**

Dipersiapkan dan disusun oleh  
MOECHSON BOERHANI  
D4E.000044

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji  
Pada tanggal : **21 SEP 2002**

**Susunan Tim Penguji**

Ketua Penguji/Pembimbing I,

1. Drs. Yusmilarso, MA

Anggota Dewan Penguji lain :

1. Dra. Endang Larasati, MS

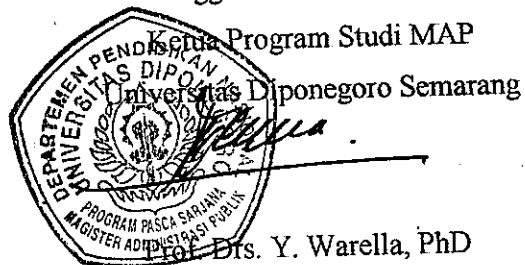
Sekretaris Penguji/Pembimbing II,

2. Dra. Tri Kadarwati, SU

2. Dra. Retno Sunu Astuti, MSi

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh gelar Magister Sain

Tanggal : **21 SEP 2002**



## RINGKASAN

Pada bagian ini hal yang melatar belakangi timbulnya masalah adalah adanya kecenderungan rendahnya Prestasi Kerja karyawan yang ada di Universitas Muhammadiyah Surakarta, ditandai dengan nilai DP3K yang belum mencapai target, kelancaran, ketepatan dan kecepatan pelaksanaan tugas yang juga belum mencapai target. Atas dasar latar belakang diatas maka masalah yang dihadapi UMS menurut penulis adalah rendahnya Prestasi Kerja. Penelitian ini menggunakan tipe eksplanatori, populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di UMS, sampel penelitian ini menggunakan teknik simple random sampling, responden dalam penelitian ini diambil sebanyak 10% dari jumlah pegawai sehingga berjumlah 30 orang responden. Teknik analisis menggunakan Rank Kendall.

Dari hasil penelitian lapangan yang dilakukan ternyata variabel Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi tidak ada hubungan atau pengaruh dengan Prestasi Kerja. Terbukti setelah dilakuan uji hipotesis untuk variabel Kepemimpinan  $T\text{-hitung} = 1,040 < Z\text{-tabel} = 1,96$  pada taraf signifikansi 5% artinya hipotesis yang menyatakan ada hubungan antara variabel Kepemimpinan dengan Prestasi Kerja ditolak. Untuk variabel Iklim Organisasi  $T\text{-hitung} = 0,388 < Z\text{-tabel} = 1,96$  pada taraf signifikansi 5 % artinya hipotesis yang menyatakan ada hubungan antara variabel Iklim Organisasi dengan Prestasi Kerja ditolak. Untuk variabel Motivasi  $T\text{-hitung} = 0,577 < Z\text{-tabel} = 1,96$  artinya hipotesis yang menyatakan ada hubungan antara Motivasi dengan Prestasi Kerja ditolak. Hasil penelitian yang menonjol dapat disampaikan bahwa setelah dilakukan analisa ketiga variabel diatas apabila secara sendiri-sendiri tidak mempengaruhi Prestasi Kerja namun apabila secara bersama-sama ketiga variabel diatas secara simultan mempengaruhi tingkat Prestasi Kerja karyawan, dalam hal ini bersifat kasuistik. Dari lapangan juga ditemukan fenomena bahwa rendahnya Prestasi Kerja di Universitas Muhammadiyah Surakarta ternyata tidak dipengaruhi oleh ketiga variabel diatas melainkan dipengaruhi oleh Semangat Kerja atau Etos Kerja dari karyawan yang relatif masih rendah selain itu juga disiplin karyawan yang masih rendah sehingga terjadi penurunan tingkat Prestasi Kerja. Kepemimpinan yang ada di UMS dapat dikatakan kurang baik dalam artian kurang mendorong Prestasi Kerja karyawan, Iklim Organisasi yang ada di UMS dapat dikatakan kurang kondusif dan Motivasi di UMS juga kurang mendorong Prestasi Kerja karyawan, akan tetapi ketiga variabel tadi tidak memberikan sumbangan pengaruh maupun hubungan terhadap tinggi rendahnya Prestasi Kerja.

Implikasi yang dapat dilakukan untuk dapat semakin meningkatkan Prestasi Kerja di Universitas Muhammadiyah Surakarta adalah dengan secara terus-menerus mencari sebab dari rendahnya Prestasi Kerja melalui penelitian yang berkelanjutan, dari temuan dilapangan faktor yang menyebabkan rendahnya Prestasi Kerja antara lain Disiplin dan Semangat Kerja yang masih rendah sehingga perlu diusahakan peningkatan Disiplin dan Semangat Kerja karyawan melalui penegasan peraturan tentang Disiplin Kerja dan melalui pembudayaan Etos Kerja dan Semangat Kerja yang maksimal.

## ABTRAKSI

Peningkatan Prestasi kerja karyawan sangat diperlukan dalam rangka membawa kearah tujuan organisasi yang maksimal. Upaya meningkatkan Prestasi Kerja ditempuh dengan berbagai macam cara, namun perlu diketahui terlebih dahulu faktor-faktor penyebab meningkat atau menurunnya Prestasi Kerja. Dalam penelitian ini penulis mencoba mencari faktor-faktor yang diduga mempengaruhi rendahnya prestasi kerja karyawan di Universitas Muhammadiyah Surakarta. Teori yang mendasari penelitian ini adalah teori Prestasi Kerja, teori Iklim Organisasi, teori Kepemimpinan dan teori Motivasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara variabel yang diteliti dengan Prestasi Kerja di Universitas Muhammadiyah Surakarta. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif, sedangkan jumlah responden yang diambil 30 orang. Teknik pengambilan sampel adalah dengan menggunakan simpel random sampling. Teknik uji hipotesis menggunakan Rank Kendall, dari hasil penelitian ditemukan bahwa hipotesis ditolak dalam artian tidak ada hubungan antara Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi dengan Prestasi Kerja karyawan Universitas Muhammadiyah Surakarta, pada taraf signifikansi 5 %. Saran yang diajukan berdasarkan temuan hasil penelitian ini adalah perlunya meningkatkan peranan Kepemimpinan, menciptakan Iklim Organisasi yang kondusif dan meningkatkan Motivasi di dalam organisasi sehingga akan semakin meningkatkan Prestasi Kerja Karyawan.

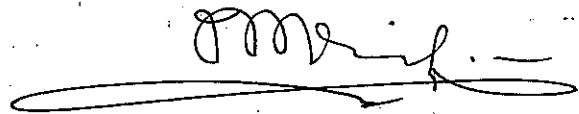
## ABTRACT

Improvement of the employees working achievement is highly needed in order to lead the organizational goals to be maximal. Efforts to improve the working achievement may be reached in various manners. However, factors causing the increase or decrease of the working achievement should be necessarily found out first. This research attempted to discover factors presumed to affect the low working achievement of employees in UMS. Some theories outlining this research include: working achievement theory, organizational climate theory, leadership theory, and motivation theory. This research was purposed to find out correlations between variables studied and the working achievement in UMS. In addition, this research applied both qualitative and quantitative methods and involved 30 persons to be respondents. The sampling techniques were by means of simple random sampling. Techniques of hypothesis test used Kendall's Rank. From results of the research the writer found that the hypothesis was rejected, meaning that there were no correlations between leadership, motivation, and organization climate, and employee's working achievement at the significance level of 5 %. This research suggests that improvement of leadership role, creation of conducive organizational climate, and increase of motivation within an organization in order to improve the working achievement of employees should be considered.

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka

Semarang, 21 SEP 2002



Moechson Boerhani

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis penjiatkan kehadiran Allah SWT karena atas berkat dan rahmatNya serta bantuan maupun bimbingan dari berbagai pihak akhirnya dapat menyelesaikan tesis dengan judul : "Hubungan Antara Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi dengan Prestasi Kerja Karyawan Administrasi Universitas Muhammadiyah Surakarta".

Penulis menyadari bahwa penyusunan tesis ini tidak dapat berjalan tanpa bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Karena itu penulis pada kesempatan ini mengucapkan terima kasih kepada :

1. Rektor Universitas Muhammadiyah Surakarta yang telah memberi ijin dan kesempatan penulis untuk melakukan penelitian di Universitas Muhammadiyah Surakarta.
2. Ketua Lembaga Penelitian Universitas Muhammadiyah Surakarta yang memberi dorongan dan masukan dalam penulis melakukan penelitian.
3. Lembaga Pengabdian Masyarakat Universitas Muhammadiyah Surakarta.
4. Kepala Biro Administrasi Akademi dan Keahasiswaan (BAAK) Universitas Muhammadiyah Surakarta.
5. Kepala Biro Administrasi Umum (BAU) Universitas Muhammadiyah Surakarta.
6. Dosen Fakultas Psikologi di FKIP Universitas Muhammadiyah Surakarta.
7. Prof. Drs. Warella, PhD. selaku Ketua Program Studi MIA Konsentrasi MAP dan Staf yang telah membantu kelancaran studi S 2 penulis.
8. Drs. Yusmilarso, MA dan Dra. Tri Kadarwati, SU selaku Dosen Pembimbing, Dra. Encang Larasati, MS dan Dra. Retno Sunu Astuti, Msi selaku Dosen Penguji tesis yang telah meluangkan waktu dalam membimbing dan menguji penulis hingga terselesaikannya tesis ini.
9. Teman-teman mahasiswa MAP Pasca Sarjana UNDIP yang telah memberi dorongan dan masukan dalam penyelesaian Studi S2 ini.



10. Istri dan anak-anak yang telah berkorban mendukung dan mendoakan dalam menyelesaikan studi S2 ini.

11. Dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu turut membantu penyelesaian studi dan tesis ini.

Mudah-mudahan segala jerih payah yang telah penulis sumbangkan dalam tesis ini dapat bermanfaat bagi sernua pihak yang membutuhkan. Penulis menyadari tesis ini masih jauh dari sempurna karena itu kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan.

Semarang, September 2002

Moechson Boerhani

## DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Halaman Pengesahan.....	ii
Ringkasan.....	iii
Abstraksi.....	iv
Abstract.....	v
Halaman Pernyataan.....	vi
Kata Pengantar.....	vii
Daftar Isi.....	ix
Daftar Gambar.....	xii
Daftar Tabel.....	xiii
Daftar Lampiran.....	xvi
<b>BAB I : PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah.....	4
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Kegunaan Penelitian.....	5
<b>BAB II : TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>6</b>
A. Kerangka Teori.....	6
A.1. Teori yang Mendasari Penelitian.....	6
A.1.1. Teori Prestasi Kerja.....	6
A.1.2. Teori Kepemimpinan.....	9
A.1.3. Teori Iklim Organisasi.....	17
A.1.4. Teori Motivasi.....	29
A.2. Hubungan Antar Variabel.....	35
A.2.1. Hubungan Kepemimpinan dengan Prestasi Kerja.....	35
A.2.2. Hubungan Iklim Organisasi dengan Prestasi Kerja.....	36

	A.2.3. Hubungan Motivasi dengan Prestasi Kerja.....	37
	A.2.4. Hubungan Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi dengan Prestasi Kerja.....	38
	B. Hipotesis.....	38
BAB	III : METODE PENELITIAN.....	40
	A. Rancangan Penelitian.....	40
	B. Ruang Lingkup Penelitian / Focus Penelitian.....	40
	C. Lokasi Penelitian.....	41
	D. Variabel penelitian.....	41
	D.1 Klasifikasi Variabel.....	41
	D.1.1 Variabel Terikat (Y) Prestasi Kerja.....	41
	D.1.2. Variabel Bebas ( $X_1$ ) Kepemimpinan.....	41
	D.1.3. Variabel Bebas ( $X_2$ ) Iklim Organisasi ...	41
	D.1.4. Variable Bebas ( $X_3$ ) Motivasi .....	41
	D.2. Definisi Konseptual.....	41
	D.3. Definisi Operasional.....	42
	E. Jenis dan Sumber Data .....	45
	F. Instrumen Penelitian.....	46
	G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel .....	46
	H. Teknik Pengumpulan Data.....	48
	I. Teknik Analisis Data.....	49
BAB	IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
	HASIL PENELITIAN.....	53
	A. Deskripsi Wilayah Penelitian.....	54
	B. Hasil Penelitian.....	83
	C. Analisis Hasil Penelitian .....	134
	D. Diskusi .....	138

BAB	V :	SIMPULAN DAN SARAN .....	142
	A.	Simpulan.....	142
	B.	Saran.....	143

Daftar Pustaka

Lampiran

## **DAFTAR GAMBAR**

**Gambar III.1 Model Geometrik Hipotesis**

**Gambar IV.1 Struktur Organisasi Universitas Muhammadiyah Surakarta**

## DAFTAR TABEL

1. Tabel III.1. Sampling Fraction .....	47
2. Tabel IV.1. Status Akreditasi .....	61
3. Tabel IV. 2. Daftar Alumni Universitas Muhammadiyah Surakarta .....	63
4. Tabel IV.3. Pendidikan Dosen UMS tahun 1999 – 2000 .....	64
5. Tabel IV.4. Daftar Dosen Studi Lanjut S2 dan S3 .....	65
6. Tabel IV. 5 Daftar Sebaran Responden Menurut Jenis Kelamin .....	85
7. Tabel IV.6 Daftar Sebaran Responden Menurut Umur .....	86
8. Tabel IV. 7 Daftar Sebaran Responden Menurut Unit Kerja .....	87
9. Tabel IV. 8 Daftar Sebaran Responden Menurut Masa Kerja .....	88
10. Tabel IV. 9 Daftar Sebaran Responden Menurut Tingkat Pendidikan .....	89
11. Tabel IV. 10 Daftar Sebaran Responden Menurut Status Perkawinan .....	89
12. Tabel IV. 11 Hasil Penilaian DP3K .....	90
13. Tabel IV. 12. Kelancaran Dalam Pelaksanaan Tugas Rutin .....	91
14. Tabel IV. 13. Ketepatan Dalam Pelaksanaan Tugas Rutin .....	91
15. Tabel IV. 14. Kecepatan Dalam Pelaksanaan Tugas Rutin .....	92
16. Tabel IV. 15. Pernah Atau tidaknya Mendapat Tugas Baru .....	93
17. Tabel IV. 16. Kesesuaian Tugas Baru Dengan Bidang Pekerjaan .....	93
18. Tabel IV. 17. Kelancaran Dalam Pelaksanaan Tugas Baru .....	94
19. Tabel IV. 18. Ketepatan Dalam Pelaksanaan Tugas Baru .....	94
20. Tabel IV. 19. Kecepatan Dalam Pelaksanaan Tugas Baru .....	95
21. Tabel IV. 20. Pernah Atau Tidaknya Menerima Tugas Mendadak .....	95
22. Tabel IV. 21. Kesesuaian Tugas Mendadak Dengan Bidang Pekerjaan .....	96
23. Tabel IV. 22. Kelancaran Dalam Pelaksanaan Tugas Mendadak .....	96
24. Tabel IV. 23. Ketepatan Dalam Pelaksanaan Tugas Mendadak .....	97
25. Tabel IV. 24. Kecepatan Dalam Pelaksanaan Tugas Mendadak .....	97
26. Tabel IV. 25. Intensitas Komunikasi Pimpinan .....	98
27. Tabel IV. 26. Jumlah Komunikasi 1 Bulan .....	99
28. Tabel IV. 27. Kemampuan Pimpinan dalam Memperoleh Masukan .....	99

29. Tabel IV. 28. Kemampuan Pimpinan dalam Memperoleh Informasi .....	100
30. Tabel IV. 29. Kemampuan Pimpinan dalam Bekerja sama .....	101
31. Tabel IV.30. Kemampuan Pimpinan dalam Menggali Ide Baru.....	101
32. Tabel IV. 31. Kemampuan Pimpinan dalam Menyampaikan Informasi dan Perubahan .....	102
33. Tabel IV. 32. Kemampuan Pimpinan dalam Melaksanakan Tugas Rutin .....	102
34. Tabel IV. 33. Kemampuan Pimpinan dalam Menjalankan Tugas Baru.....	103
35. Tabel IV. 34. Kemampuan Pimpinan dalam Melaksanakan Tugas Mendadak .....	103
36. Tabel IV. 35. Kemampuan Pimpinan dalam Menyampaikan Ide Baru .....	104
37. Tabel IV. 36. Kemampuan Pimpinan dalam Menyelesaikan Masalah .....	104
38. Tabel IV. 37. Kemampuan Pimpinan dalam Menerima Kritik .....	105
39. Tabel IV. 38. Kemampuan Pimpinan dalam Menjalankan Tugas Rutin.....	105
40. Tabel IV. 39. Kemampuan Pimpinan dalam Menjalankan Tugas Baru.....	106
41. Tabel IV. 40. Kemampuan Pimpinan dalam Menjalankan Tugas Mendadak .....	106
42. Tabel IV. 41. Kemampuan Pimpinan dalam Menyampaikan Ide Baru .....	107
43. Tabel IV. 42. Kemampuan Pimpinan dalam Menyelesaikan Masalah .....	107
44. Tabel IV. 43. Tingkat Keterlibatan Pegawai.....	108
45. Tabel IV. 44. Tingkat Kemandirian Pegawai .....	108
46. Tabel IV. 45. Tingkat Kemampuan Pimpinan Memandang Pegawai.....	109
47. Tabel IV. 46. Tingkat Perhatian Pimpinan.....	109
48. Tabel IV. 47. Tingkat Kelengkapan Peralatan Kerja .....	110
49. Tabel IV. 48. Tingkat Dorongan Peralatan Fisik .....	110
50. Tabel IV. 49. Ketersediaan Peralatan Canggih.....	111
51. Tabel IV. 50. Tingkat Dorongan Peralatan Canggih Terhadap Prestasi Kerja.....	111
52. Tabel IV. 51. Tingkat Kesenangan Menerima Saran .....	112
53. Tabel IV. 52. Tingkat Kesenangan Menerima Kritik .....	113
54. Tabel IV. 53. Tingkat Kesenangan Menerima Bantuan.....	114
55. Tabel IV. 54. Tingkat Kesenangan Menerima Tanggung Jawab .....	114

56. Tabel IV. 55. Tingkat Kesukaan Bekerja Sama.....	115
57. Tabel IV. 56. Pernah tidaknya Memberi Ide.....	115
58. Tabel IV. 57. Tingkat Respon Terhadap Situasi.....	116
59. Tabel IV. 58. Keinginan Mendapatkan Jabatan .....	116
60. Tabel IV. 59. Tingkat Usaha Memperoleh Jabatan .....	117
61. Tabel IV. 60. Tingkat Harapan Terhadap Pimpinan Yang Baik .....	117
62. Tabel IV. 61. Tingkat Harapan Terhadap Pimpinan Yang Adil.....	118
63. Tabel IV. 62. Tingkat Harapan Terhadap Adanya Jaminan Keamanan Kerja .....	119
64. Tabel IV. 63. Tingkat Harapan Terhadap Adanya Penghargaan Atas Prestasi.....	119
65. Tabel IV. 64. Tingkat Kesesuaian Gaji Dengan Pendidikan.....	120
66. Tabel IV. 65. Tingkat Kesesuaian Gaji Dengan Beban Tugas.....	120
67. Tabel IV. 66. Kelengkapan Fasilitas Kerja .....	121
68. Tabel IV. 67 Tabel Silang Hubungan $X_1$ dengan Y .....	122
69. Tabel IV. 68 Tabel Silang Hubungan $X_2$ dengan Y .....	123
70. Tabel IV. 69 Tabel Silang Hubungan $X_3$ dengan Y .....	124



## **DAFTAR LAMPIRAN**

**Lampiran No. 1 Matrik Kuesioner**

**Lampiran No. 2 Kuesioner/daftar pertanyaan**

**Lampiran No. 3 Data Hasil Penelitian**

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Keberhasilan pembangunan yang dilaksanakan oleh negara yang sedang berkembang terutama bangsa Indonesia telah banyak membawa perubahan-perubahan terhadap fungsi pemerintahan ke arah bentuk atau susunan yang lebih baik. Perubahan tersebut terjadi karena dilakukan dengan penyediaan sumber daya dan dana yang cukup besar guna membiayai karyawan atau tenaga kerja yang mempunyai peranan sangat penting dalam pengelolaan pembangunan nasional, sehingga proses pembangunan dapat berjalan lancar. Kelancaran pelaksanaan dan penyelenggaraan organisasi pemerintah atau institusi swasta sangat tergantung dari kesempurnaan aparat atau karyawan dalam menentukan sikap dan tindakan terhadap hubungan kerja. Dalam organisasi pemerintah ataupun swasta diperlukan tenaga kerja atau pegawai yang professional untuk melaksanakan proses pembangunan yang mengarah pada kemajuan ke masa depan yang lebih baik. karena organisasi-organisasi pemerintah maupun swasta berfungsi untuk memberikan pelayanan pada masyarakat. Tenaga kerja atau sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penentu bagi keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai tujuan organisasi. Demikian juga bagi dunia pendidikan tinggi, tenaga kerja merupakan salah satu faktor yang ikut menentukan dalam mencapai tujuan pendidikan tinggi. Oleh karena itu perkembangan dunia

pendidikan di perguruan tinggi yang semakin maju dan kompetitif menuntut adanya penyesuaian-penyesuaian yang harus dilakukan oleh pengelolaanya. Lebih-lebih dalam menghadapi era globalisasi dan pasar bebas di masa mendatang, maka perguruan tinggi dituntut harus mampu menyediakan sumber daya manusianya yang berberkualitas, baik tenaga edukatif maupun tenaga administrasinya. Tugas pokok perguruan tinggi adalah melaksanakan *Tri Dharma Perguruan Tinggi* yang meliputi pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat. Pendidikan dapat dipandang sebagai barang modal atau tabungan sumber daya manusia. Semakin tinggi pendidikan berarti kualitas manusia makin meningkat sehingga diharapkan prestasi kerjanya juga semakin baik. Di samping itu naiknya jenjang pendidikan yang ditaih peserta didik berarti akan mengubah seseorang dari tenaga kasar menjadi tenaga yang professional. Sehingga dengan hal itu. Hal ini sesuai dengan maksud dan jiwa Undang-undang No. 2 tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang mengatakan bahwa tujuan pendidikan nasional adalah mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman dan bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan ketrampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap dan mandiri serta rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan. Dalam rangka mewujudkan Tri Dharma Perguruan Tinggi tersebut, suatu perguruan tinggi memiliki sebuah sistem yang terdiri atas beberapa komponen yang masing-masing saling terkait satu sama lainnya. Komponen-komponen

tersebut meliputi : (1) *raw-input*, (2) *philosophical-input*, (3) *instrumental-input*, dan (4) *environmental-input*. *Raw-input* perguruan tinggi adalah mahasiswa, *philosophical-input*nya adalah pandangan hidup atau visi dari Perguruan Tinggi, *instrumental-input* adalah karyawan, dosen, perpustakaan, kurikulum dan sebagainya, sedangkan *environmental-input*nya adalah lingkungan perguruan tinggi. Namun dalam kenyataannya UMS menghadapi banyak masalah seperti disiplin pegawai yang rendah, iklim organisasi yang kurang kondusif, kepemimpinan yang kurang kondusif dan prestasi kerja pegawai yang rendah. Disiplin pegawai yang rendah ditandai dengan masih banyaknya pegawai yang datang terlambat dan tingkat absensi yang cukup tinggi, iklim organisasi yang kurang kondusif ditandai dengan kurangnya pegawai di ikutsertakan dalam pengambilan keputusan, kepemimpinan yang kurang kondusif ditandai dengan gaya kepemimpinan yang tidak memahami kemandirian bawahan dan prestasi kerja pegawai yang rendah ditandai dengan rata-rata nilai DP3K nya cukup. Begitu banyaknya masalah yang dihadapi UMS, penelitian ini penulis memfokuskan pada masalah prestasi kerja pegawai menimbang masalah ini membutuhkan penanganan yang mendesak karena apabila dibiarkan, akan menghambat kelancaran jalannya organisasi mencapai tujuannya. Rendahnya prestasi kerja pegawai di sini dapat dilihat dari hasil laporan satu tahun terakhir kepada Rektor (akhir tahun 2001) yang menunjukkan nilai DP3K pegawai rata-rata mengalami penurunan, yaitu sebanyak 68,3 %. Ketepatan dan kelancaran melaksanakan pekerjaan rata-rata

cukup dan kecepatan melaksanakan tugas harian dan mendadak kurang. bila digambarkan dalam tabel adalah sebagai berikut.

Tabel I.1.

Unsur Penilaian	Target	Realisasi
DP3K	100 %	31,7 %
Kelancaran	Baik	Cukup
Ketepatan	Baik	Cukup
Kecepatan	Baik	Kurang

(Laporan Tahunan 2001)

Dari tabel diatas maka dapat dilihat bahwa prestasi kerja pegawai administrasi UMS yang menurut penulis rendah harus segera diatasi dan dicari solusinya. Mengingat banyaknya faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya prestasi kerja pegawai maka menurut asumsi penulis faktor yang paling berpengaruh yang menyebabkan rendahnya prestasi kerja di UMS adalah kepemimpinan yang kurang mendukung, iklim organisasi yang kurang kondusif dan motivasi kerja pegawai yang rendah. Dari banyak fenomena permasalahan yang ada di UMS dapatlah dilakukan identifikasi masalah sebagai berikut : rendahnya prestasi kerja, rendahnya disiplin kerja, rendahnya kemampuan kerja dan iklim organisasi yang kurang kondusif. Dengan melihat data dan pengamatan di lapangan maka penulis tertarik meneliti masalah rendahnya prestasi kerja.

#### B. Perumusan Masalah

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

“Apakah ada hubungan antara Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi dengan Prestasi Kerja Karyawan administrasi di Universitas Muhammadiyah Surakarta ?”

### C. Tujuan Penelitian

- Untuk mengetahui hubungan variabel Kepemimpinan dengan variabel Prestasi Kerja.
- Untuk mengetahui hubungan variabel Iklim Organisasi dengan variabel Prestasi Kerja.
- Untuk mengetahui hubungan variabel Motivasi dengan variabel Prestasi Kerja.

### D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan untuk dapat memberikan manfaat :

1. Sebagai masukan bagi pengelola atau pimpinan UMS sebagai bahan pertimbangan pengambilan keputusan dalam upaya seleksi, penempatan, pelatihan pengembangan dan integritas, serta menciptakan kepemimpinan. Iklim organisasi dan motivasi yang kondusif untuk tercapainya tujuan pendidikan UMS secara efektif dan efisien.
2. Sumbangan kepada pimpinan persyarikatan Muhammadiyah untuk menjadi acuan tambahan dalam mengembangkan amal usahanya, khususnya dalam bidang pendidikan.
3. Penelitian ini juga berguna dalam menambah pengetahuan dan pengalaman penulis tentang masalah-masalah sosial yang ada disekitar kehidupan penulis yaitu di lingkungan amal usaha Muhammadiyah.
4. Sebagai bahan acuan bagi penelitian lainnya yang sejenis yang berkaitan dengan masalah Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi dalam kaitannya dengan Prestasi Kerja.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kerangka Teori

##### A.1. Teori yang Mendasari Penelitian

###### A.1.1 Teori Prestasi Kerja

Pendapat yang dikemukakan oleh Musanef (1982 : 192) yang menyatakan bahwa :

*"Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas, yang dibebankan padanya."*

H. Nainggolan (1983 : 123) memberikan definisi prestasi kerja sebagai berikut :

*"Adalah kemampuan seseorang dalam usaha mencapai hasil kerja yang lebih baik dan menonjol kearah tercapainya suatu tujuan organisasi."*

Dari beberapa pendapat di atas mengenai prestasi kerja dapatlah disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas / pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Secara rinci lebih lanjut Musanef menyampaikan bahwa untuk mengukur prestasi kerja karyawan yang membatasi pada kecakapan pada

bidang tugas, ketrampilan melaksanakan tugas, melaksanakan tugas secara berdaya guna dan berhasil guna serta hasil kerja yang melebihi ketentuan (Musaneff, 1982 : 192) Untuk mengukur prestasi kerja, menurut Munir (1983 : 761), adalah dengan melihat keahlian yang dimiliki seseorang dalam bekerja yang berhubungan dengan pekerjaan itu atau dengan kata lain, pekerja tersebut harus memiliki kesungguhan, berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan sehingga mampu menghasilkan yang optimal. Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Agus Dharma (1986 : 198) bahwa untuk mengukur prestasi kerja seseorang harus dilihat dari kemampuan seseorang dalam menggunakan alat operasional yaitu semua benda atau barang yang bersifat sebagai alat langsung yang digunakan dengan bekerja atau semua alat kerja yang ada di tempat kerja. Lebih lanjut Hasibuan (1999 : 45) memberikan unsur-unsur yang dipakai untuk menilai Prestasi Kerja, meliputi :

1. Kesetiaan karyawan kepada pekerjaan, jabatan atau organisasi.
2. Hasil kerja karyawan baik kualitas maupun kuantitas sesuai uraian pekerjaannya.
3. Kedisiplinan dalam mematuhi peraturan yang ada dan mengerjakan tugasnya sesuai dengan instruksi yang diberikan.
4. Tanggung jawab karyawan terhadap kebijaksanaannya, hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan.



Menurut Wursanto (1985 : 153), bahwa prestasi kerja akan tercapai bila :

1. Ada pimpinan yang baik
2. Pengakuan manusia yang layak
3. Kesempatan mengembangkan karier
4. Lingkungan kerja yang menyenangkan
5. Adanya jaminan keamanan
6. Perlakuan yang adil dan jujur
7. Kondisi kerja yang menyenangkan
8. Gaji yang layak (dapat memenuhi kebutuhan atau keluarga).
9. Jaminan hari tua yang layak
10. Hubungan kerja yang harmonis

Meskipun demikian gambaran umum diatas juga akan dijadikan sebagai acuan. Menurut Kepala Bagian administrasi dan personalia Universitas Muhammadiyah Surakarta (Wawancara, 12 Desember 2001) pengukuran prestasi kerja pada karyawan administrasi di UMS, selama ini belum ada pedoman baku yang digunakan artinya rumusan khusus untuk mengadakan pengukuran masih sangat umum, yaitu berdasarkan kepada :

- a. DP3K atau Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Karyawan yang menyangkut delapan aspek yaitu : kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan.
- b. Kelancaran dalam melaksanakan tugas-tugas rutin.
- c. Kecepatan dan ketetapan dalam menyelesaikan tugas-tugas baru.
- d. Kecepatan dan ketepatan menyelesaikan tugas-tugas mendadak lainnya. Unsur-unsur inilah yang dipakai oleh pimpinan Universitas Muhammadiyah Surakarta dalam rangka menilai prestasi kerja karyawan administrasi, dengan demikian maka indikator dalam penelitian ini penulis menggunakan sesuai dengan yang dipakai di Universitas Muhammadiyah Surakarta.

#### **A.1.2. Teori Kepemimpinan**

Berbicara tentang kepemimpinan tidak lepas dari kata dasar pimpin yang artinya bidang atau tuntun. Dari kata pimpin selanjutnya menjadi kata kerja memimpin kata bendanya pemimpin yang artinya orang yang berfungsi memimpin, membimbing, atau menuntun. Dalam zaman sekarang ini masalah kepemimpinan senantiasa menjadi persoalan, lebih-lebih dalam era pembangunan dinegara Indonesia dewasa ini, banyak para sarjana yang mempelajari dan mengupasnya. Sehingga tidaklah berlebihan jika masalah kepemimpinan merupakan topik yang menarik untuk dikaji, artinya penting bagi kehidupan manusia. Kepemimpinan pada dasarnya merupakan salah satu sarana dalam menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan. Sehingga disini

dapat diartikan sebagai gaya seorang pemimpin dalam melaksanakan kegiatannya, terutama dalam hal memberikan suri tauladan kepada orang lain agar mau mengikuti kehendaknya. Dikatakan gaya seorang pemimpin karena dia harus mampu mengemukakan ide-idenya dan rencana-rencananya baik secara lisan maupun tertulis untuk disampaikan kepada para bawahannya atau pengikut-pengikutnya, dan pemimpin harus mampu mendengarkan dengan baik dan penuh perhatian terhadap keadaan/kondisi yang dirasakan para bawahan atau pengikutnya.

Beberapa definisi tentang kepemimpinan dapat penulis sampaikan sebagai berikut :

- Menurut George Terry dalam Miftah Thoha, Kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang agar diarahkan mencapai tujuan organisasi.
- Menurut Howard H. Hoyt dalam Kartini Kartono, Kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia dan kemampuan untuk membimbing orang.
- Menurut Munson dalam buku Diklat Jarak Jauh Sepala "Pokok-pokok Kepemimpinan", kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan/kesanggupan untuk menangani atau menggarap orang-orang sedemikian rupa untuk mencapai hasil yang sebesar-besarnya dengan sekecil mungkin gesekan dan sebesar mungkin kerja sama. Dari definisi diatas dapatlah disimpulkan bahwa

**Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pimpinan dalam menumbuhkan hubungan antar manusia dalam mengarahkan, menggerakkan, mendukung dan memelihara kegiatan untuk mencapai tujuan.**

Untuk dapat mencapai tujuan organisasi, seorang pemimpin harus menjalankan peran yang dimilikinya dengan baik. Menurut Henry Mintzberg peranan kepemimpinan adalah (Miftah Thoha, 1990 : 12)

**a. Peranan hubungan antar pribadi**

- Peranan sebagai figurehead yaitu suatu peranan yang dilakukan untuk mewakili organisasi yang dipimpinnya dalam setiap kesempatan dan persoalan yang timbul secara formal.
- Peranan sebagai leader, disini bertindak sebagai pemimpin.
- Peranan sebagai liaison, melakukan peranan yang berinteraksi dengan teman sejawat, staf dan orang-orang lain yang berada diluar organisasinya untuk mendapatkan informasi.

**b. Peranan yang berhubungan dengan informasi**

- Peranan sebagai monitor, bertindak sebagai penerima dan pengumpul informasi supaya ia mampu mengembangkan suatu pengertian yang baik dari organisasi yang dipimpinnya dan memiliki pemahaman yang komplit tentang suatu lingkungan.
- Peranan sebagai desinator, terlibat dalam proses transmisi dari informasi-informasi ke dalam organisasi yang dipimpinnya.

- Peranan sebagai juru bicara. Menyampaikan informasi ke luar dari lingkungan organisasi.

c. Peranan pembuat keputusan

- Peranan sebagai entrepreneur, bertindak sebagai pemrakarsa dan perancang dalam organisasi.
- Peranan sebagai penghalau gangguan, peranan ini pimpinan harus bertanggung jawab terhadap organisasi ketika organisasi terancam bahaya.
- Peranan sebagai pembagi sumber, pimpinan berperan memutuskan kemana sumber daya akan didistribusikan ke bagian-bagian dari organisasi.
- Peranan sebagai negosiator, pimpinan berperan aktif dalam arena negosiasi.

Hersey dan Blanchard (Miftah Thoha, 1990 : 66-68) mengemukakan dua hal yang biasa dilakukan pimpinan terhadap bawahan dalam kaitan dengan perilaku pemimpin, yaitu :

a. Perilaku Mengarahkan

Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sebagai sejauh mana seorang pemimpin melibatkan dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain, menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahu pengikut

tentang apa yang seharusnya bisa dikerjakan, dimana melakukan hal itu, bagaimana melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikut.

b. Perilaku Mendukung

Perilaku mendukung adalah sejauhmana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi dan melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan.

Dari dua konsep tentang kepemimpinan yaitu yang menekankan peranan pimpinan dari Henry Mintzberg diperoleh model kepemimpinan yang dapat diterapkan dalam berbagai situasi yang cocok yaitu :

- a. Pemimpin yang menekankan pada peranan hubungan antar pribadi dan perilaku mengarahkan disebut figurhead.
- b. Pemimpin yang menekankan pada peranan hubungan antar pribadi dan perilaku mendukung disebut sebagai liaison.
- c. Pemimpin yang menekankan pada peranan yang berhubungan dengan informasi dan perilaku mengarahkan disebut sebagai monitor.
- d. Pemimpin yang menekankan pada peranan yang berhubungan dengan informasi dan perilaku mendukung disebut sebagai desiminator.
- e. Pemimpin yang menekankan pada peranan pembuat keputusan dan perilaku mengarahkan menghasilkan pemimpin yang berperan sebagai entrepreneur atau sebagai distributor.

- f. Pemimpin yang menekankan pada peranan pembuat keputusan dan perilaku mendukung menghasilkan pemimpin sebagai negosiator.

Wahjoe Soemidjo menyatakan bahwa dari empat tipe dasar kepemimpinan, tipe yang terbaik adalah tipe yang dapat mengintegrasikan secara maksimal antara produktivitas dan kepuasan, pertumbuhan dan pembangunan manusia dalam semua situasi. Tetapi yang penting adalah keberhasilan seorang pemimpin adalah apabila ia dapat menyesuaikan type kepemimpinannya dengan situasi yang dihadapi (1989 : 206). Sedangkan pengertian situasi adalah mencakup waktu, tuntutan pekerjaan, kemampuan bawahan, para pimpinan, teman sekerja, kemampuan bawahan dan harapan-harapan, tujuan organisasi maupun tujuan bawahan. Dan sejauhmana seorang pemimpin harus memperhatikan situasi akan sangat tergantung dengan apa yang disebut tingkat kedewasaan yang dilunjukkan oleh bawahan dalam tugas-tugas tertentu, fungsi dan tujuan pemimpin yang ingin dicapai.

Untuk memahami lebih lanjut dimaksud dengan kedewasaan di bawah ini ada beberapa komponen yang dapat dipakai untuk menentukan terhadap bawahan, yang dapat dikatakan memiliki kedewasaan.

1. Orang yang mempunyai tujuan dan kemampuan menyusun tujuan.

2. Orang yang mempunyai rasa tanggung jawab, yaitu punya kemauan dan kemampuan, dimana ada 4 variabel :

- a. tidak mau dan tidak mampu
- b. mau tetapi tidak mampu
- c. tidak mau tetapi mampu
- d. mampu dan mau

Bawahan yang punya tingkat kedewasaan yang tinggi bila mau dan mampu.

3. Mereka yang mempunyai pendidikan dan pengalaman.

4. Dikaitkan dengan tujuan, maka yang dimaksud kedewasaan adalah :

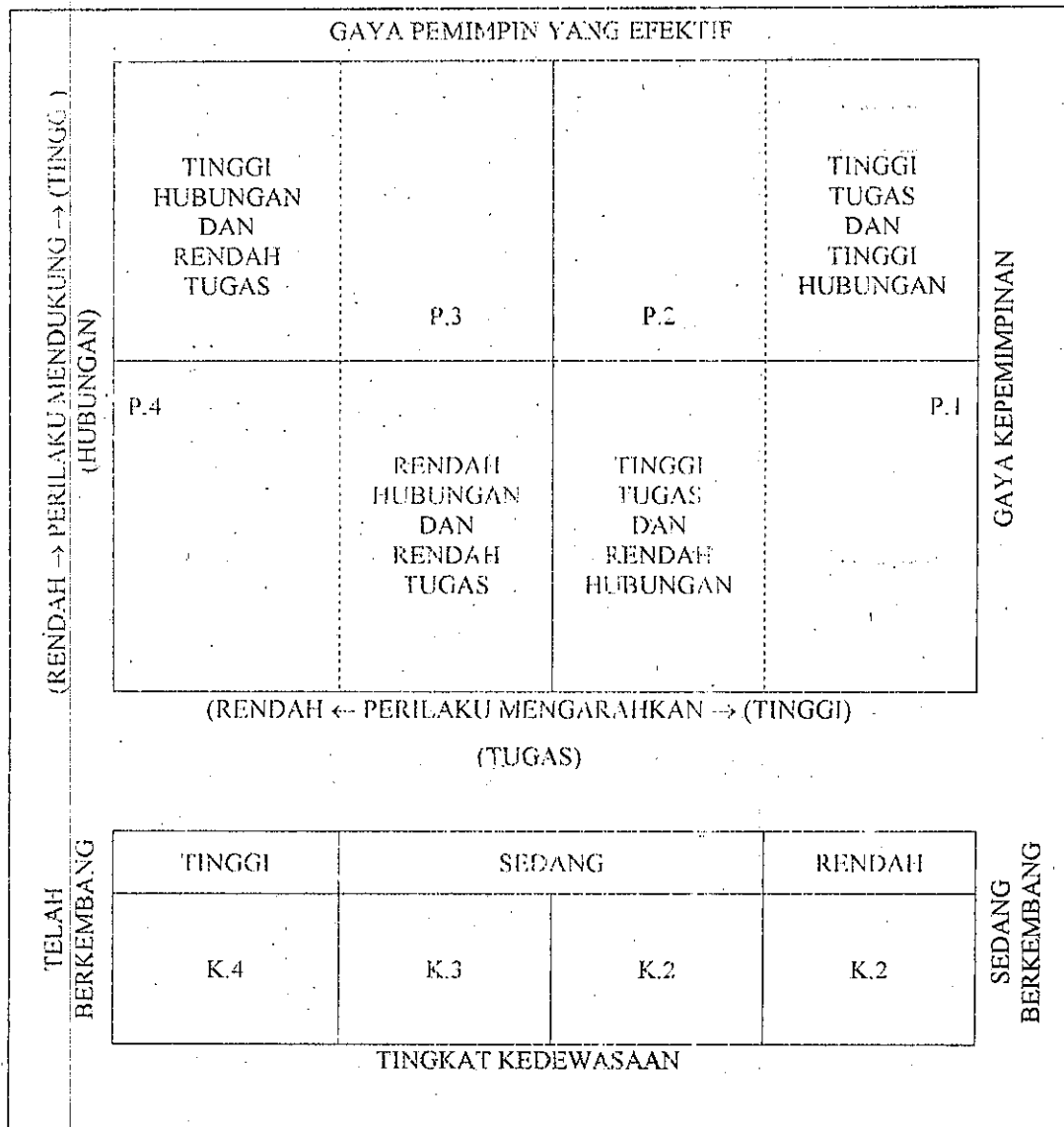
- punya kemampuan dan pengetahuan teknis
- rasa percaya diri dan harga diri

Sehingga bawahan mempunyai tingkat kedewasaan yang tinggi bila relevasinya dengan tugasnya, punya kemauan dan kemampuan, rasa percaya diri dan harga diri. Dengan demikian, kepemimpinan situasional menekankan pada terwujudnya kesesuaian antara gaya kepemimpinan dengan tingkat perkembangan kedewasaan yang relevan dari para bawahannya.

Bila digambarkan hubungan antara pemimpin dengan bawahan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut



Gambar. II.1

**KEPEMIMPINAN SITUASIONAL**

Secara singkat hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dengan tingkat kedewasaan bawahan adalah :

1. Apabila bawahan berada dalam kedewasaan yang tingkat rendah (K.1) gaya kepemimpinan yang efektif adalah instruksi.

2. Bawahan yang tingkat kedewasaannya sedang bergerak di tingkat rendah ke sedang (K.2)-gaya kepemimpinan yang paling efektif ialah konsultasi.
3. Kepemimpinan yang bertipe partisipasi akan cocok diterapkan kepada para bawahan yang tingkat kedewasaannya bergerak dari tingkat sedang ke tinggi (K.3).
4. Bawahan yang tingkat kedewasaannya tinggi (K.4) tipe kepemimpinan yang efektif ialah delegasi.

Dari seluruh uraian diatas dapat disimpulkan bahwa perilaku seorang pemimpin secara efektif akan dapat diterapkan sesuai dengan tingkat kedewasaan bawahan.

Selanjutnya indikator kepemimpinan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Peranan sebagai liaison.
- Peranan sebagai entrepreneur.
- Tingkat kemauan dalam menjalankan tugas.
- Tingkat kemampuan dalam menjalankan tugas.

#### **A.1.3. Teori Iklim Organisasi**

Iklim organisasi atau lingkungan kerja merupakan suatu dimensi kritis dari organisasi. Pengaruh iklim organisasi dapat dilihat dari beberapa segi. Pertama, lingkungan luar yang menggambarkan kekuatan yang

berada di luar organisasi. Misalnya kondisi pasar, peraturan pemerintah, kondisi ekonomi dan faktor sosial budaya masyarakat. Kedua adalah lingkungan dalam yaitu faktor-faktor dalam organisasi yang menciptakan multikultur dan sosial tempat berlangsungnya kegiatan organisasi. Lingkungan dalam ini sering disebut iklim organisasi sebagai kondisi yang tercipta dan dirasakan oleh para pegawai.

Menurut Richard Steers (1995 : 21), mendefinisikan bahwa Iklim organisasi adalah :

*"Sifat-sifat atau cirri-ciri yang dirasakan terdapat dalam lingkungan kerja yang timbul terutama karena kegiatan organisasi yang dilaksanakan secara sadar atau tidak yang dapat dianggap mempengaruhi perilaku. Kemudian dengan kata lain iklim dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi."*

Konsep yang dikemukakan oleh Steers mengandung dua makna yaitu pertama iklim organisasi sebagai sifat dan cirri lingkungan kerja sehingga dapat mempengaruhi perilaku dan kedua adalah sifat dan cirri lingkungan kerja tersebut dapat dikatakan sebagai kepribadian organisasi bila menunjukkan kecenderungan yang sama, terus menerus sehingga dapat mempengaruhi perilaku atau sikap para anggotanya. Hal tersebut ditegaskan oleh Andrew yang mengungkapkan bahwa Iklim Organisasi menggambarkan kualitas lingkungan intern yang pada akhirnya akan menentukan kualitas kerja sama, pengembangan anggota organisasi, besarnya dedikasi atau rasa keterikatan komitmen kepada tujuan organisasi serta efisiensi yang akan mengubah tujuan tersebut menjadi

hasil. Iklim Organisasi adalah suasana dimana setiap anggota saling membantu, menilai, memuji, membatasi dan mengenali satu sama lain. Iklim Organisasi mempengaruhi moral yaitu sikap seseorang terhadap pekerjaannya dan lingkungannya. (Andrew, 1990 ; 50). Berdasarkan batasan-batasan di atas maka pengertian lingkungan kerja diasumsikan identik dengan iklim organisasi yang berasal dari hubungan antar individu di dalam organisasi. Iklim kerja pada satu organisasi akan berbeda dengan iklim kerja organisasi lain. Hal ini akan berpengaruh pula terhadap tingkah laku masing-masing anggota. Kualitas iklim kerja yang baik adalah terciptanya suasana kerja yang memungkinkan para pekerja atau anggotanya untuk berpikir bebas dan terbuka, serta melakukan tindakan yang saling mendukung. Adapun suasana tersebut terpisah antara organisasi yang satu dengan yang lain yang secara relatif didasarkan pada periode tertentu, serta dapat mempengaruhi moral yaitu sikap seseorang terhadap pekerjaan dan lingkungan. Disamping itu, penulis juga mengemukakan keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 04 tahun 1993, tentang Pedoman memasyarakatkan budaya kerja. Yang dimaksud budaya kerja di sini adalah sikap hidup yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang telah menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan mendorong dan membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat / organisasi,

yang kemudian tercermin dalam perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai "kerja" atau "bekerja". (M. Sinungan, 1995 ; 387). Budaya kerja ini sebenarnya telah ada pada diri manusia dan kelompok. Walaupun begitu untuk mengelolanya secara lebih bermanfaat, maka digunakan teknik-teknik manajemen industri yang diterapkan di lingkungan organisasi, yaitu dengan cara memasyarakatkan budaya kerja tersebut. Dengan memperkenalkan budaya kerja dalam organisasi berarti turut merubah perilaku pegawai dalam upaya mencapai prestasi kerja yang lebih tinggi. Dari definisi mengenai Iklim Organisasi dalam hal ini menurut emosi penulis identik dengan lingkungan kerja / kondisi kerja non fisik dapat disimpulkan bahwa Iklim Organisasi adalah suasana kerja yang diciptakan oleh hubungan antar pribadi yang berlaku dalam organisasi. Agar pelaksanaan budaya kerja dapat berjalan dengan baik, maka pimpinan harus dapat menumbuhkan iklim organisasi atau suasana kerja antar pegawai yang bersifat :

a. Saling terbuka / keterbukaan

Yang dimaksud keterbukaan disini adalah tidak ada sesuatu yang disembunyikan, terutama dalam hubungannya dengan pekerjaannya, baik kepada pimpinan maupun pihak lain yang mempunyai kaitan dengan pekerjaan tersebut, serta bersedia mengatakan sesuatu itu salah

atau benar kepada siapapun berdasarkan keyakinan sesuai dengan kenyataan. Disamping itu apabila terjadi kekeliruan atau kesalahan yang diperbuat, dengan kesadaran tidak segan untuk meminta maaf kepada siapapun, baik atasan maupun kepada teman sekerja atas kekeliruan dan kesalahan tersebut. Dengan demikian kerja sama yang ada dalam organisasi akan lebih mantap dan berjalan wajar.

b. Saling percaya

Seorang pegawai harus dapat bekerja secara kelompok dan diharapkan pada jiwa mereka tertanam rasa saling percaya dan saling menghormati, baik kepada atasan maupun kepada teman sekerja. Rasa saling percaya dan saling menghormati adalah sangat penting, karena dengan saling percaya dan menghormati tersebut kerjasama yang telah ditetapkan yang diikuti dengan pembagian kerja, kewenangan dan tanggung jawab, akan didapat mekanisme kerja yang lancar. Hal ini dikarenakan antara pimpinan ataupun teman sekerja tidak akan turut campur tangan atas kewenangan pihak lain. Dengan rasa saling percaya akan menumbuhkan iklim kerja yang

dapat merangsang terciptanya budaya kerja yang baik, sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja dari pegawai tersebut.

c. Memperlakukan teman sekerja sebagai sesama orang dewasa

Tidak disangsikan lagi bahwa peranan manusia dalam organisasi adalah sangat penting, karena hidup matinya organisasi semata-mata tergantung pada manusia yang ada dalam organisasi tersebut. Hubungan terbuka, saling percaya dan saling menghormati antar manusia dalam organisasi adalah sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Dengan demikian, agar kerja sama dalam organisasi dapat berjalan dengan baik, maka kita harus memperlakukan manusia dan teman sekerja sebagai sesama orang dewasa, artinya teman sekerja tersebut harus dihormati, dihargai serta diremehkan. Dengan memperlakukan teman sekerja sebagai sesama orang dewasa memungkinkan terciptanya iklim organisasi/kerja, merangsang terjadinya komunikasi efektif, baik komunikasi ke atas, kesamping dan ke bawah. Misalnya dengan mengadakan rapat antara pimpinan dengan bawahan. Dengan rapat tersebut diharapkan pegawai/bawahan merasa dihormati dan diperlukan dalam turut serta mencapai tujuan organisasi.

d. Berani mengambil resiko terhadap keputusan yang prinsip

Dalam praktek pengambilan keputusan harus secara merata dilaksanakan di seluruh bagian organisasi dalam suatu proses terpadu

semua kelompok. Pengambilan keputusan merupakan proses pemilihan antara berbagai alternatif, dimana keputusan tersebut dicirikan oleh dua dimensi utama, yaitu keyakinan mengenai hubungan sebab akibat dari preferensi dari antara hasil-hasil yang mungkin didapat. Dalam pengambilan keputusan, dibutuhkan sosok yang berani mengambil resiko terhadap keputusan yang prinsip, artinya pegawai tersebut harus berani untuk segera mengambil keputusan apabila dihadapkan pada suatu permasalahan yang sifatnya menuntut untuk segera diselesaikan. Disamping itu aparat tersebut juga harus berani atau bertanggung jawab terhadap keputusan yang diambil. Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi iklim organisasi yaitu : (Gibson, 1989 ; 465)

#### 1. Praktek Pengambilan Keputusan

Gibson dan kawan-kawan berpendapat, bahwa keputusan seharusnya dianggap sebagai suatu cara dan bukannya tujuan. Keputusan merupakan mekanisme organisasi. Dengan keputusan diusahakan mencapai keadaan yang diinginkan dan keputusan itu sebenarnya suatu tanggapan keorganisasian terhadap suatu persoalan, juga setiap keputusan antara lain adalah: menetapkan tujuan, mengidentifikasi persoalan, mengembangkan alternatif, memilih salah satu alternatif, menerapkan keputusan dan mengadakan mengevaluasi. Dalam praktek pengambilan keputusan diperlukan informasi dan data yang berhubungan



dengan keputusan tersebut. Para pengambil keputusan haruslah mengetahui informasi secara lengkap dan teliti. Disamping itu, pengambil keputusan haruslah mengetahui persoalan dengan baik, khususnya yang terjadi di tingkat bawah, serta pengetahuan teknis dan professional yang digunakan dalam pengambilan keputusan. Pawah haruslah dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan yang ada kaitannya dengan tugas mereka.

## 2. Arus Komunikasi

Komunikasi didefinisikan sebagai penyampaian informasi dan pengertian dengan tanda-tanda yang sama. Tanda-tanda tersebut dapat bersifat lisan dan tertulis. Dalam proses komunikasi banyak interaksi, baik antar karyawan maupun kelompok yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan arah arus komunikasi bisa ke bawah, ke atas maupun ke samping. Komunikasi dapat berupa masalah-masalah yang perlu dilaporkan atasan, seperti berupa fakta, pendapat, keluhan dan lain-lain. Sedangkan komunikasi kebawah dapat berupa informasi kebijaksanaan atasan, instruksi, peraturan-peraturan dan sebagainya.

## 3. Kondisi yang merangsang

Kondisi ini berkenaan dengan hubungan kerja dan kondisi kerja yang secara umum bisa memberi semangat kerja yang

tinggi. Seperti apa yang dikemukakan oleh Housser, yaitu suasana kerja baik yang diciptakan oleh hubungan antar pribadi yang berlaku dalam suatu organisasi akan menciptakan Iklim Organisasi yang merangsang pelaksanaan pekerjaan. (Housser, 1977 ; 136). Dalam kondisi yang demikian akan tercipta antara lain kerjasama, peran serta dan keterlibatan kelompok dalam memecahkan masalah dan lain-lain.

#### 4. Penghargaan terhadap Pegawai

Penghargaan adalah berkenaan dengan pengakuan dan pemberian arti bagi sumber daya manusia sebagai modal dasar organisasi. Penghargaan ini diwujudkan dengan cara memberikan motif berupa hadiah yang memiliki nilai ekonomis yang didasarkan pada sistem ganti rugi atau imbalan.

#### 5. Pengaruh Bawahan

Hal ini berkaitan dengan beberapa peranan dan pengaruh bawahan dalam pelaksanaan tugas pekerjaan, atau juga kaitannya dengan peranan yang dimainkan oleh bawahan dalam melaksanakan tugas dalam organisasi, sehingga perilaku seseorang dalam melaksanakan tugasnya dipengaruhi oleh peranan yang dimiliki. Peranan yang dimaksud disini adalah peranan sebagai suatu rangkaian perilaku yang teratur yang ditimbulkan karena adanya suatu kantor yang dikenal. Peranan menyangkut jabatan, sedangkan jabatan itu sendiri berisi tugas,

wewenang, hak, kewajiban dan tanggung jawab. (Miftah Thoha, 1990 : 275). Peranan seperti tersebut diusahakan dapat mempengaruhi pekerjaan. Dengan demikian agar peranan yang dimiliki atasan dapat mempengaruhi bawahan, begitu juga sebaliknya peranan dari bawahan berpengaruh ke atasan.

#### 6. Penyediaan Teknologi

Penyediaan teknologi dimaksudkan sebagai yang berkaitan dengan penyediaan metode dan peralatan yang memadai, dalam arti cocok, efisien dan terawat bagi pelaksanaan suatu pekerjaan. Penyediaan teknologi memperlihatkan proses mekanis atau intelektual, lewat mana organisasi mengubah masukan atau bahan baku menjadi keluaran dalam mengejar tujuan organisasi, berarti kita memusatkan perhatian pada siap, mengerjakan apa, dengan siapa, bilamana, dimana dan berapa kali. Singkatnya teknologi berkenaan dengan proses transformasi dalam organisasi dimana energi mekanis dan intelektual dipergunakan untuk meningkatkan efisiensi pemanfaatan sumber daya yang langka. (Richard M. Steers, 1995 : 83). Dengan demikian teknologi yang digunakan adalah teknologi bahan, yaitu yang memusatkan perhatian pada jenis bahan yang dipakai selama arus kerja. Dan teknologi yang lain adalah pengetahuan, yaitu yang memusatkan perhatian pada jumlah, kualitas, dan pemencaran informasi yang relevan bagi

pengambilan keputusan dalam suatu organisasi. Komponen-komponen yang dijelaskan tersebut, merupakan komponen yang saling berkait dan mempengaruhi iklim organisasi, yang selanjutnya juga mempengaruhi prestasi kerja.

Letwin dan Stringer dalam French (1994 : 92), menyatakan bahwa terdapat 8 (delapan) faktor yang dipakai untuk mengukur Iklim Organisasi, yaitu :

a. *Struktur*

Karyawan dalam melaksanakan tugas bertumpu pada aturan-aturan yang dikenakan terhadap organisasi, sehingga dengan bekerja sesuai dengan prosedur dan struktur maka kinerja karyawan juga akan sesuai dengan harapan organisasi.

b. *Responsibility*

Dengan rasa tanggungjawab yang tinggi dari karyawan, maka pekerjaan akan dilaksanakan dan diselesaikan dengan baik sehingga karyawan secara tidak langsung kinerjanya akan meningkat.

c. *Reward*

Dengan penghargaan dan imbalan yang diberikan kepada karyawan, maka semangat dan motivasi kerja karyawan akan terpacu. Karena merasa hasil kerjanya dihargai maka karyawan akan lebih meningkatkan kinerjanya.

d. *Risk*

Adanya kemungkinan-kemungkinan, ataupun resiko dalam pengambilan keputusan akan mempengaruhi baik buruknya kinerja pegawai. Karena semua pekerjaan berdasarkan kebijakan pimpinan organisasi dan besar kecilnya resiko yang akan terjadi akibat penerapan kebijakan tersebut akan mempengaruhi kinerja karyawan.

e. *Warmth*

Semakin pegawai mendapatkan perlakuan atau perhatian yang baik dari pimpinan pada saat melaksanakan pekerjaannya, maka karyawan merasa mendapatkan perlindungan dan pengayoman. Sehingga pegawai akan merasa pula untuk berupaya memaksimalkan kinerjanya.

f. *Support*

Dukungan yang positif dari pimpinan dan segenap karyawan akan menciptakan situasi kerja yang kondusif. Dengan mendapatkan dukungan tersebut kinerja pegawai akan terpacu untuk lebih baik.

g. *Standard*

Kualitas merupakan tantangan bagi semua pegawai untuk melaksanakannya. Dengan menetapkan standard tersebut kinerja karyawan akan harus dapat menyesuaikan dengan spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan organisasi.

#### h. *Conflict*

Persaingan antar pegawai dalam suatu organisasi dalam rangka mencari kemenangan ataupun keuntungan masing-masing. Sehingga akan merugikan organisasi karena prestasi yang diraih oleh karyawan tidak maksimal.

Dari uraian diatas mengenai indikator untuk mengukur Iklim Organisasi, maka dalam penelitian ini akan digunakan indikator :

- Reward / penghargaan terhadap pegawai
- Keterlibatan dalam pengambilan keputusan
- Tersedianya teknologi

#### A.1.4. Teori Motivasi

Di dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai, tidak lepas dari adanya motivasi dalam diri pegawai. Motivasi mempunyai pengaruh terhadap tindakan manusia, karena dorongan untuk memenuhi kebutuhannya. Sehingga motivasi merupakan unsur pokok dalam perilaku seseorang.

Didalam mengartikan motivasi dapat digunakan pendapat dari Manullang, yang mengemukakan bahwa :

*"Motivasi adalah sebagai keadaan pribadi seseorang yang mendorong keinginan untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi yang ada dalam diri seseorang merupakan kekuatan perilaku guna mencapai kepuasan dirinya." (M. Manullang, 1988 : 46).*

Kekuatan-kekuatan yang mendorong tindakan seseorang dalam rangka berfungsinya motivasi tersebut oleh Atkinson dikutip oleh J. Ravianto

diberi persamaan sebagai berikut : Motivasi = fungsi (motive + expectancy + insentif) atau  $M = f(m + e + i)$  (J. Ravianto, 1986; 21).

Adapun kekuatan dari motivasi untuk melakukan beberapa kegiatan adalah suatu fungsi dari :

- a. Kekuatan yang menjadi alasan bergerak adalah suatu keadaan dimana di dalam diri seseorang, tingkatan alasan atau motif-motif yang menggerakkan tersebut menggambarkan tingkah laku untuk memenuhi suatu harapan dan kepentingan.
- b. Harapan atau expectancy adalah di mana kemungkinan atau keyakinan perbuatan akan mencapai tujuan.
- c. Nilai incentive dimana ganjaran-ganjarannya demi tercapainya tujuan.

Secara teori, motivasi menunjukkan pada dorongan untuk bekerja, yaitu besar kecilnya upaya yang dikerahkan seseorang untuk mencapai sasaran pekerjaan guna mencapai kebutuhan tertentu. Jika motivasi rendah, maka sulit diharapkan prestasi kerja yang tinggi. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi pegawai adalah alasan, rekan-rekan sekerja, sarana kerja, kebijakan dan peraturan kantor, imbalan jasa material, jenis pekerjaan, dan besar kecilnya tantangan. Motivasi seseorang untuk bekerja giat sangat dipengaruhi oleh sistem kebutuhan individu. Sedangkan pengertian pengharapan menurut Kuncoro Hadi yang dikutip oleh Wahjoe Soemidjo adalah sebagai berikut :

*"Harapan adalah tindakan dari kepercayaan bahwa sesuatu tindakan tertentu akan diikuti hasil tertentu dan juga merupakan kemungkinan bahwa dengan perbuatan tersebut akan mencapai tujuan". (1989: 204).*

Salah satu pengharapan pegawai adalah tercukupinya kebutuhan ekonomi. Walaupun dalam kenyataannya motivasi tiap-tiap pegawai dalam bekerja adalah berlainan. Perbedaan ini diakibatkan adanya perbedaan dalam hal latar belakang pendidikan, pengalaman, tingkah laku dan sikap, kedudukannya dalam pekerjaan, serta lingkungan masyarakat. Motif dan motivasi merupakan dua konsep yang berbeda, tetapi sering diartikan sama. Motif pada umumnya diartikan sebagai suatu hal yang mendorong atau menggerakkan kita untuk berperilaku dengan cara tertentu untuk mencapai tujuan kita (Winardi, 1985 : 417) atau sebagai kekuatan kecenderungan seseorang untuk melibatkan diri dalam kegiatan yang berarahkan sasaran. (Ricard Steer, 1985 : 20). Meskipun kedua konsep tersebut memiliki pengertian yang berbeda, konsep motif selalu ada dalam setiap pembahasan motivasi. Motivasi menentukan tingkah laku, sesuatu yang dilakukan seseorang adalah sikap batin didalam diri individu yang menjelmakan reaksinya terhadap orang-orang dan kejadian-kejadian dan merupakan hasil dari situasi dan kondisinya pada masa lalu. Berarti sesuatu yang dilakukan seseorang secara sadar selalu dilandasi dengan alasan-alasan atau motif-motif tertentu yang diwarnai oleh pengalamannya. Oleh karena itu motif seseorang melakukan suatu pekerjaan mungkin berbeda dengan yang lain. Motif seseorang melakukan pekerjaan pada umumnya berupa



kebutuhan-kebutuhan yang akan dicapai dengan melakukan pekerjaan itu. Jalaludin Rakhmat, 1989 : 44 mengklasifikasikan motif sebagai berikut :

1. Motif ingin tahu
2. Motif kompetensi
3. Motif cinta
4. Motif harga diri dan kebutuhan untuk mencari identitas
5. Kebutuhan akan nilai, dambaan dan makna hidup
6. Kebutuhan akan pemenuhan diri.

Abraham Maslow sebagaimana dikutip oleh Hersey dan Blanchard mengklasifikasikan kebutuhan dalam lima tingkatan :

1. Kebutuhan fisiologi, merupakan dasar seperti makan, minum, sandang dan papan.
2. Kebutuhan akan rasa aman, Manusia dalam hidupnya mempunyai harapan untuk memenuhi standar hidup yang wajar, kemudian bila kebutuhan tersebut terpenuhi manusia mempunyai keinginan jaminan rasa aman bahwa dia akan tetap hidup pada standar tersebut.
3. Kebutuhan sosial merupakan kebutuhan individu dalam usahanya agar dapat diterima dalam lingkungan sosial tertentu.
4. Kebutuhan akan penghargaan merupakan kebutuhan akan martabat dan status.
5. Kebutuhan akan aktualisasi diri merupakan kebutuhan akan pengakuan akan keberadaan diri.

Kelima kebutuhan tersebut penting karena saling berkaitan dengan bentuk hirarkhi yang teratur dimana satu tingkat kebutuhan menjadi aktif sesudah tingkat kebutuhan yang lebih rendah terpenuhi. Kebutuhan yang sering disebut dalam pemahaman motivasi ini oleh Atkinson & Mc. Clelland dibedakan menjadi kebutuhan akan prestasi, kebutuhan afiliasi, kebutuhan akan kekuasaan (Dessler, 1986 : 335). Mc.Clelland menemukan bahwa setiap pekerja mempunyai semua kebutuhan itu dalam kadar tertentu, namun tidak ada pekerja yang mempunyai ketiga kebutuhan itu dalam proporsi dan kadar yang sama. Motivasi dalam tulisan ini akan dijabarkan dan diukur dengan seberapa besar kadar dari ketiga kebutuhan tersebut. Pekerja yang mempunyai kebutuhan prestasi yang tinggi pada umumnya lebih menyukai situasi yang mengandung resiko moderat dimana mereka dapat memberikan kontribusi nyata. Mereka suka menerima umpan balik yang cepat dan nyata berkenaan dengan hasil kerjanya, dan bersemangat tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan yang menantang. Motif berprestasi tercermin dari orientasi seseorang kepada tujuan dan pengabdian demi tercapainya tujuan dengan sebaik-baiknya. Seseorang yang mempunyai motif berprestasi sangat menyukai pekerjaan yang menantang keahlian dan kemampuannya memecahkan persoalan, ia tidak begitu percaya nasib baik karena ia yakin bahwa segala sesuatu akan diperoleh melalui usaha, ia menyukai tugas yang cukup sulit tetapi cukup realistis, ia percaya pada kemampuannya sendiri, kalau ia memerlukan bantuan orang lain ia akan

memilih seseorang atau sekelompok orang atas dasar kemampuannya, bukan atas dasar kekerabatan, setia kawan dan sebagainya. Kemampuan ini akan diwujudkan melalui hal-hal baru, situasi yang menantang dan cenderung disisihkan ketika tugas-tugas atau situasi telah dikuasai. Motif memiliki kemampuan menggerakkan seseorang untuk melakukan kerja yang bermutu, pegawai seperti ini seringkali lebih tertarik pada aspek-aspek teknik pekerjaannya dan buta terhadap faktor-faktor manusiawi dalam pekerjaan, ia mencoba menguasai secara sempurna pekerjaan dan tumbuh secara profesional. Kebutuhan afiliasi lebih bersifat human relations yaitu suatu kebutuhan sosial yang menekankan pada persahabatan, persaudaraan dan rasa korps yang membahagiakan. Termasuk didalamnya adalah kebutuhan akan penghargaan, penghormatan, cinta dan kasih sayang serta hal-hal yang memberikan arti penting bagi eksistensi pegawai sebagai sumber daya manusia. Pekerja yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi mempunyai keinginan yang kuat untuk membina persahabatan yang erat dan untuk saling menerima kasih sayang dari pekerja lain secara terus menerus. Kebutuhan atau kekuasaan merupakan konsekuensi logis dari keberadaan orang dalam organisasi yang didalamnya terdapat hirarkhis. Proses saling pengaruhi mempengaruhi dalam kehidupan kerja akan melahirkan kelompok penguasa dan kelompok yang dikuasai. Untuk sampai pada kelompoknya masing-masing inilah seorang pegawai juga mempunyai kebutuhan akan kekuasaan. Pekerja yang mempunyai

tingkat kebutuhan tinggi terhadap kekuasaan lebih menyukai situasi dimana mereka dapat memperoleh dan mempertahankan kendali sarana untuk mempengaruhi orang lain. Pada umumnya mereka lebih suka pada posisi memberikan saran dan pendapat, serta mempergunakan orang lain sebagai alat. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa ada tiga faktor yang dapat dijadikan sebagai indikator motivasi, yaitu :

1. Motif
2. Pengharapan
3. Insentif

## A.2. Hubungan Antar Variabel

### A.2.1. Hubungan Kepemimpinan ( $X_1$ ) dengan Prestasi Kerja ( $Y$ )

Kepemimpinan merupakan faktor terpenting dari suatu organisasi. G.R. Terry, membahas hubungan antara kepemimpinan dengan efektivitas organisasi, menyatakan bahwa :

Kepemimpinan mencakup arti :

- a. Skill untuk menunjukkan arah, jalan, seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk membina orang-orang, menunjukkan alat yang tepat guna mencapai hasil.
- b. Kemampuan untuk mencapai kerjasama dan loyalitas. Pemimpin berkemauan untuk mengusahakan agar orang bekerjasama dan bekerja ke arah tujuan yang sama.

c. Keberanian bekerja sama terus sampai tugas yang diberikan selesai.

(Winardi, 1982 : 108).

Kartini Kartono (1983 : 12) menyampaikan :

*"... menjadi tugas pemimpin dan manajer yang akrab berkaitan dengan pengelolaan manusia untuk menciptakan kondisi sosial yang menguntungkan bagi proses realisasi diri dari setiap individu yang dibawahnya, agar mereka menjadi produktif, efektif dan menjadi manusia yang berkembang utuh."*

Dari definisi di atas dapatlah diasumsikan bahwa kepemimpinan mempengaruhi prestasi kerja pegawai, yang diturunkan dari efektivitas.

#### A.2.2. Hubungan Iklim Organisasi ( $X_2$ ) dengan Prestasi Kerja ( $Y$ )

Iklim organisasi adalah lingkungan manusia dimana para pegawai melakukan pekerjaan mereka. Iklim disini merupakan cerminan keadaan sehari-hari, yang nyata dalam bentuk hubungan manusia yang satu dengan yang lainnya, dan hubungan manusia dengan pekerjaannya. Iklim dapat berada disalah satu tempat pada kontinyu yang tidak menyenangkan tetapi iklim bisa menyenangkan jika :

- Orang-orang dalam organisasi melakukan sesuatu yang bermanfaat dan menimbulkan perasaan berharga.
- Manusia dalam organisasi melakukan keterbukaan, rasa saling percaya dan saling menghormati.

Iklim organisasi mempunyai pengaruh yang besar terhadap prestasi kerja pegawai. Dengan demikian pencapaian tujuan organisasi menuntut adanya kondisi iklim organisasi yang baik sebagai jaminan pegawai di

dalam melaksanakan aktivitas sehari-hari, merasa nyaman dan tenang sehingga dapat berkonsentrasi penuh pada penyelesaian pekerjaan. Seperti pendapat Moekijat (1988 : 101):

*"Manajemen harus berusaha menciptakan suatu lingkungan yang memungkinkan tercapainya tujuan-tujuan organisasi dan dalam pada itu memenuhi kebutuhan-kebutuhan psikologis dan sosial dari pegawai-pegawainya."*

#### A.2.3. Hubungan antara Motivasi ( $X_3$ ) dengan Prestasi Kerja (Y)

Motivasi pegawai adalah merupakan daya dorong yang muncul dalam diri pegawai untuk kesediaannya melaksanakan tugas pekerjaan dengan baik yang didasari dengan kebutuhan dan harapan yang ingin terpenuhi dan membawa kemajuan bagi karir, prestasi dan pengembangan organisasi. Motivasi pegawai terutama motivasi untuk berprestasi amat diharapkan menjadi bagian dalam kehidupan dan pengembangan organisasi, karena pegawai yang ada di dalamnya mempunyai kebutuhan untuk mengembangkan diri dan mencapai prestasi yang tinggi.

Menurut Mc. Clelland dalam bukunya Wahjoe Soemidjo adalah :

*"Seseorang dianggap mempunyai motivasi untuk berprestasi jika ia mempunyai keinginan untuk melakukan suatu hal yang berprestasi lebih baik dari karya orang lain". (Wahjoe Soemidjo, 1984 : 191).*

**A.2.4. Hubungan antara Kepemimpinan ( $X_1$ ), Iklim Organisasi ( $X_2$ ) dan Motivasi ( $X_3$ ) terhadap Prestasi Kerja(Y).**

Seperti disampaikan oleh Wursanto, bahwa prestasi kerja akan tercapai bila antara lain di dalam organisasi ada pimpinan yang baik, ada lingkungan kerja yang menyenangkan, kondisi kerja yang menyenangkan dan motivasi yang membuat pegawai menjadi bersemangat dan berprestasi lebih baik. Sehingga dengan demikian maka dalam penelitian ini antara ketiga variabel bebas dan variabel terikat menurut asumsi penulis punya hubungan satu sama lain.

**B. Hipotesis**

Hipotesis dapat diuraikan sebagai suatu pernyataan sementara atau dugaan yang paling memungkinkan walaupun masih harus dibuktikan dengan penelitian (Umar, 1998 : 69). Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

**1. Hipotesis Verbal**

**a. Hipotesis minor**

- Ada hubungan positif antara Kepemimpinan dengan Prestasi Kerja
- Ada hubungan positif antara Iklim Organisasi dengan Prestasi Kerja.
- Ada hubungan positif antara Motivasi dengan Prestasi Kerja.

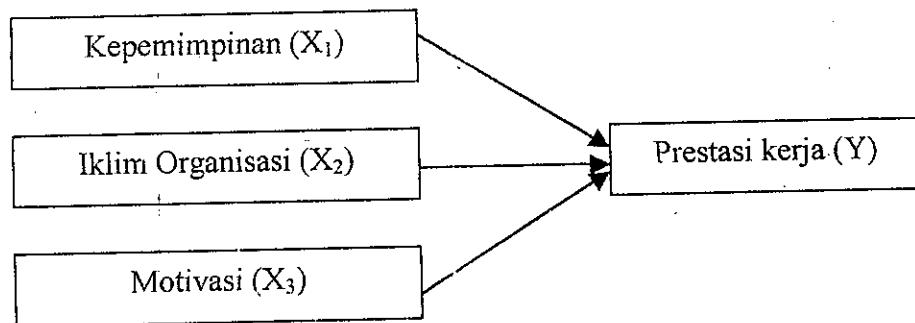
b. Hipotesis mayor

- Ada hubungan positif antara Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi dengan Prestasi Kerja.

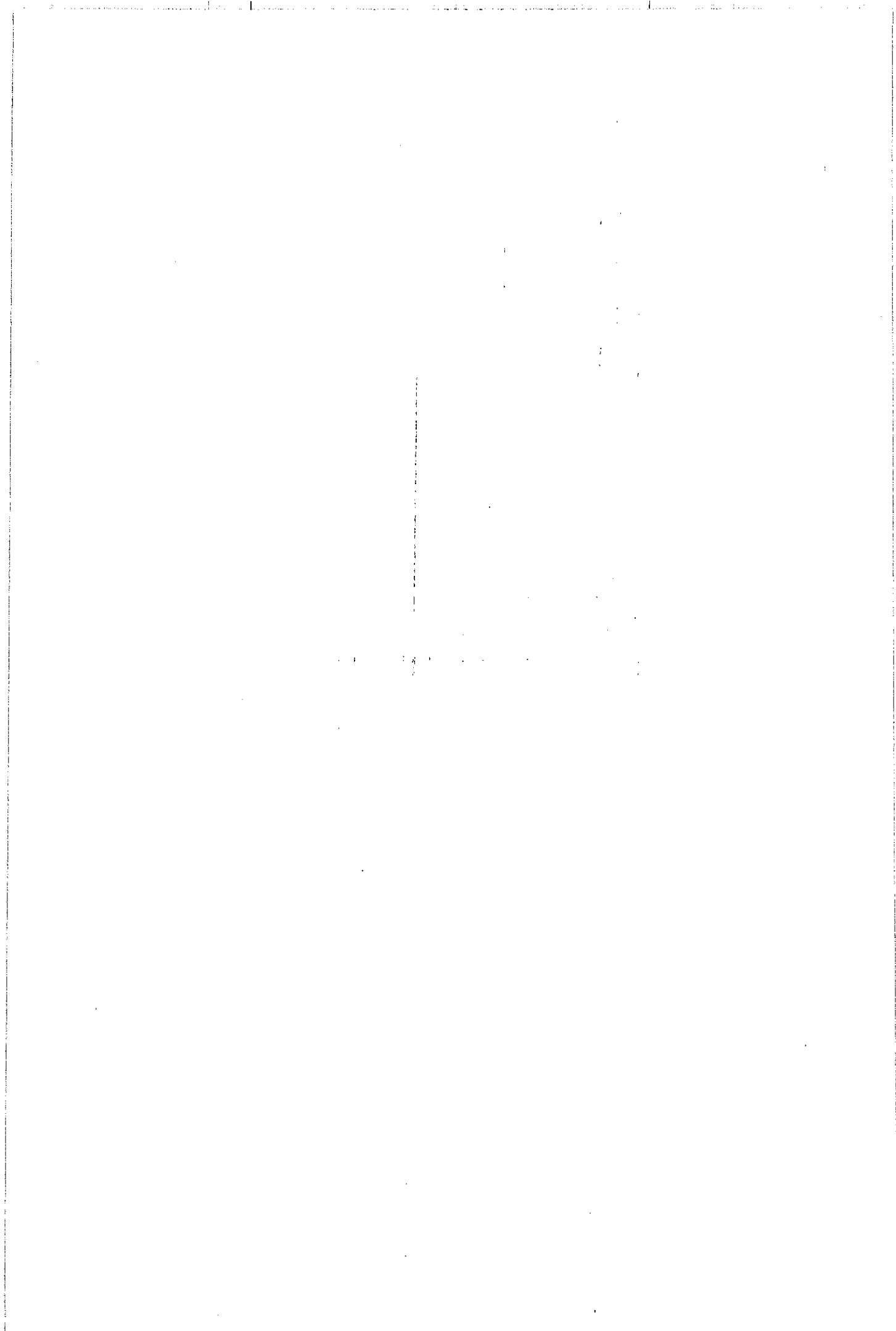
2. Hipotesis Geometrik

Bila digambarkan dalam model geometrik adalah sebagai berikut :

Gambar II.2







### **BAB III**

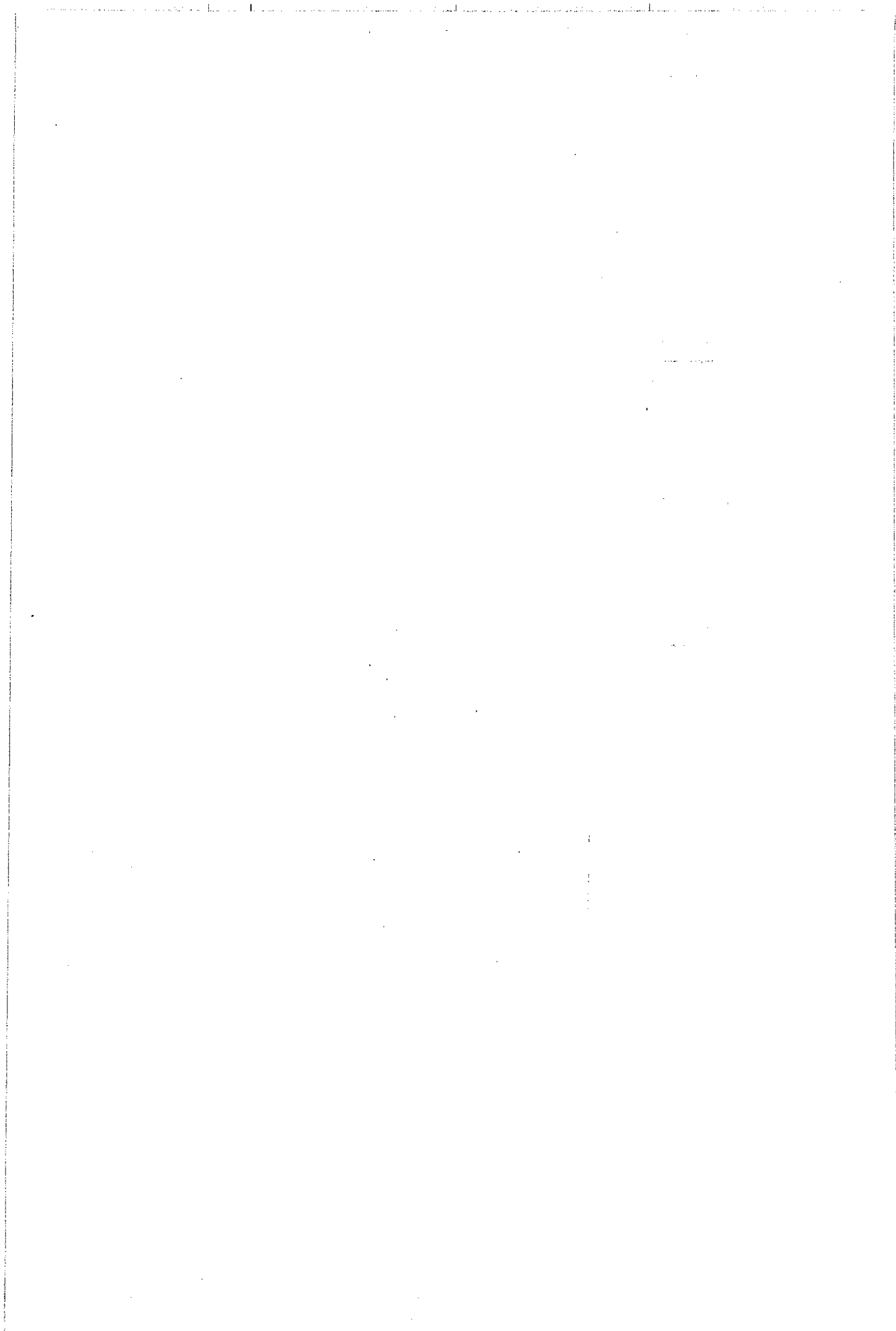
## **METODE PENELITIAN**

#### **A. Rancangan Penelitian / Perspektif Pendekatan Penelitian**

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasi yang bertujuan menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Penelitian ini menggunakan hipotesis korelatif. Metode yang dipakai adalah dengan menggunakan analisis kuantitatif dan analisis kualitatif. Analisis kuantitatif digunakan untuk data yang dapat dinyatakan dengan bentuk angka dan diperoleh dari jawaban kuesioner, sedangkan analisis kualitatif yaitu dengan melalui penalaran berdasarkan logika untuk menarik kesimpulan yang logis mengenai data yang dianalisis berdasarkan distribusi data. Yang mana dalam pengumpulan datanya penelitian ini dengan melakukan survey lapangan. Data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan data ordinal.

#### **B. Ruang Lingkup**

Penelitian ini memfokuskan pada masalah rendahnya prestasi kerja yang ada di Universitas Muhammadiyah Surakarta, yang menurut asumsi penulis disebabkan oleh variabel Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi yang rendah dan kurang mendukung.



### C. Locus Penelitian

Locus penelitian dilakukan di Universitas Muhammadiyah Surakarta.

### D. Variabel Penelitian

#### D.1. Klasifikasi Variabel :

Variabel yang akan diteliti ada 2 macam :

- D.1.1. Variabel Terikat (Y) yaitu Prestasi Kerja
- D.1.2. Variabel Bebas ( $X_1$ ) yaitu Kepemimpinan
- D.1.3 Variabel Bebas ( $X_2$ ) yaitu Iklim Organisasi
- D.1.4. Variabel Bebas ( $X_3$ ) yaitu Motivasi

#### D.2. Definisi Konseptual

- a. Prestasi Kerja adalah kemampuan seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas/pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
- b. Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pimpinan dalam menumbuhkan hubungan antar manusia dalam mengarahkan, menggerakkan, mendukung dan memelihara kegiatan untuk mencapai tujuan.
- c. Iklim Organisasi adalah suasana kerja yang diciptakan oleh hubungan antar pribadi yang berlaku dalam organisasi.
- d. Motivasi adalah orientasi kebutuhan pegawai yang akan diwujudkan dengan bekerja menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

### D.3. Definisi Operasional

a. Prestasi Kerja diukur dari :

- Tingkat Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan.
- Tingkat Kelancaran dalam melaksanakan pekerjaan rutin.
- Tingkat Kecepatan dalam melaksanakan tugas baru.
- Tingkat Ketepatan dalam melaksanakan tugas baru.
- Tingkat Kecepatan dalam melaksanakan tugas mendadak.
- Tingkat Ketepatan dalam melaksanakan tugas mendadak.

b. Kepemimpinan, diukur dengan :

1. Peranan sebagai liasion

- Tingkat keseringan berkomunikasi.
- Tingkat kemampuan menjalin hubungan yang baik dengan pegawai untuk memperoleh masukan.
- Tingkat kemampuan sebagai perantara untuk mendapatkan informasi sebanyak-banyaknya.

2. Peranan sebagai entrepreneur

- Tingkat kemampuan bekerjasama dengan pegawai untuk memperbaiki dan mengembangkan satuan kerja.
- Tingkat kemampuan menggali ide/gagasan baru bagi perbaikan organisasi.
- Tingkat kemampuan menyampaikan setiap program baru.

3. Kemauan dalam menjalankan tugas.

- Tingkat kemauan menjalankan tugas rutin.

- Tingkat kemauan menjalankan tugas mendadak.
- Tingkat kemauan menjalankan tugas baru.
- Tingkat kemauan menyampaikan ide-ide baru.
- Tingkat kemauan dalam menyelesaikan masalah.
- Tingkat kemauan dalam menerima saran atau kritik.

4. Kemampuan dalam menjalankan tugas.

- Tingkat kemampuan menjalankan tugas rutin.
- Tingkat kemampuan menjalankan tugas mendadak.
- Tingkat kemampuan menjalankan tugas baru.
- Tingkat kemampuan menyampaikan ide-ide.
- Tingkat kemampuan dalam menyelesaikan masalah.

c. Iklim Organisasi dalam penelitian ini diukur dengan :

a. Praktek pengambilan keputusan

- Tingkat peran serta/keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan.
- Tingkat keberanian bawahan dalam mengambil keputusan.

b. Penghargaan terhadap pegawai

- Tingkat kemampuan memperlakukan pegawai sebagai orang dewasa.
- Tingkat perhatian terhadap kesejahteraan pegawai.

c. Tersedianya teknologi

- Tingkat kelengkapan peralatan fisik untuk menunjang pelaksanaan tugas.

- Tingkat ketersediaan alat-alat teknologi modern/canggih.

d. Motivasi diukur dari :

1. Motif

yaitu penggerak yang ada dalam diri seseorang untuk melakukan perbuatan untuk mencapai tujuan tertentu :

a. Motif kebutuhan akan prestasi

- Tingkat penerimaan kritikan/saran dari rekan kerja untuk lebih meningkatkan prestasi kerja.
- Tingkat kemauan memberikan bantuan kepada teman yang membutuhkan.
- Tingkat tanggung jawab dalam bekerja.

b. Motif kebutuhan akan afiliasi

- Tingkat kemauan bekerja dengan rekan lain.

c. Motif kebutuhan akan kekuasaan

- Tingkat kemauan memberikan gagasan demi kemajuan unitnya.
- Tingkat kemampuan untuk tanggap terhadap setiap situasi sebagai tanggung jawab terhadap wewenang yang diberikan.
- Tingkat keinginan mendapat posisi yang diinginkan.

2. Pengharapan

Yaitu kemungkinan dan keyakinan bahwa dengan perbuatan tertentu akan mencapai tujuan yang telah ditentukan. Diukur dengan :

- Tingkat harapan adanya pimpinan yang baik
- Tingkat harapan adanya perlakuan yang adil.
- Tingkat harapan adanya jaminan dan keamanan kerja.
- Tingkat harapan adanya penghargaan atas prestasi kerja

### 3. Insentif

yaitu daya tarik yang sengaja diberikan kepada pegawai dengan tujuan menimbulkan, memelihara, dan memperkuat harapan-harapan agar dalam diri pegawai yang bersangkutan timbul semangat untuk bekerja lebih baik, dapat diukur dari :

- Tingkat kesesuaian gaji dengan pendidikan.
- Tingkat kesesuaian gaji dengan beban tugas.
- Tingkat terpenuhinya fasilitas yang menunjang kelancaran pelaksanaan tugas.

## E. Jenis dan Sumber Data

Supaya penelitian ini dapat berjalan lancar dan baik, terlebih dahulu ditentukan jenis datanya. Suharsini Arikunto memberikan batasan jenis data sebagai subyek darimana data diperoleh (Suharsini Arikunto, 1983 : 90).

Dalam penelitian ini jenis data yang dipergunakan berasal dari :

- a. Data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya atau obyek penelitian. Data primer dalam penelitian ini adalah pegawai administrasi Universitas Muhammadiyah Surakarta.



- b. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari dokumen, brosur, laporan dan buku referensi lain yang dapat memberikan informasi tidak langsung.

#### **F. Instrumen Penelitian**

Dalam penelitian ini alat yang digunakan adalah daftar pertanyaan (kuesioner), sedangkan untuk memperoleh data yang lebih detail disertai dengan melakukan wawancara pada *Key Person* sehingga menambah memperkaya data kualitatif yang diperlukan.

#### **G. Populasi dan Teknik Pengumpulan Sampel**

1. Populasi menurut Masri Singarimbu adalah keseluruhan dari unit analisa yang ciri-cirinya akan diduga. Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh pegawai administrasi di Universitas Muhammadiyah Surakarta sejumlah 265 orang. Sedangkan unit analisisnya adalah pegawai administrasi di Universitas Muhammadiyah Surakarta yang jumlahnya 265 orang.

2. Sampel penelitian

Sampel adalah bagian dari keseluruhan yang menjadi obyek penelitian yang sesungguhnya. Menurut Ida Bagus Mantra bahwa besarnya sampel harus diambil untuk mendapatkan data yang representatif mengenai banyaknya yang harus diambil untuk mendapatkan data, beberapa peneliti menyatakan besarnya sampel tidak boleh kurang dari 10% dan minimal 5% dari jumlah elemen populasi (Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, 1981 : 106) sehingga sampel penelitian ini ditentukan 10% dari 265 orang yaitu 26,5 dibulatkan 30 orang.

### 3. *Sampling Frame*

Adalah daftar semua unsur sampling dan populasi (Masri Singarimbun, 1982 : 2), dengan demikian sampling frame dalam penelitian ini adalah daftar semua pegawai administrasi Universitas Muhammadiyah Surakarta (daftar terlampir).

### 4. *Sample Size*

Adalah besarnya sampel yang harus diambil dengan berpegang pada pendapat Masri Singarimbun yaitu 10%. Dengan demikian besarnya sample dalam penelitian ini adalah :

$$10/100 \times 265 = 26,5 \text{ dibulatkan } 30$$

### 5. *Sampling Fraction*

Merupakan pecahan dari sample frame yang menyatakan berapa besar sampel yang akan diambil.

Tabel. III.1

Peg. Unit	Jml	%	Jml
1. F. Agama Islam	4	10	1
2. F. Ekonomi	14	10	2
3. F. Farmasi	6	10	1
4. F. Ilmu Kesehatan	13	10	2
5. F. Geografi	6	10	1
6. F. Hukum	9	10	1
7. F. Pasca	8	10	1
8. F. Psikologi	8	10	1
9. F. Teknik	32	10	4
10. Adm. Pusat	165	10	16
	265	10% x 265	30

Sumber : Laporan Tahunan Rektor 2001

#### 6. Teknik pengambilan sampel

Pada dasarnya ada dua teknik pengambilan sampel yaitu secara acak dan tidak secara acak. Dalam penelitian ini teknik yang digunakan adalah simple random sampling, yaitu sampel yang diambil sedemikian rupa sehingga tiap unit penelitian mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel. Teknik ini dipakai dengan pertimbangan populasinya heterogen.

#### H. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

1. Kuestioner, yaitu pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan yang ditujukan kepada responden. Kuestioner yang dimaksud meliputi tiga variabel yaitu kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja, yang mendasarkan pada aspek atau faktor sebagaimana tersebut dalam definisi operasional penelitian, untuk selanjutnya dituliskan butir angket, sebagaimana terlampir dalam proposal ini.
2. Observasi, yaitu pengumpulan data dengan pengamatan langsung terhadap objek yang diamati, yaitu karyawan administrasi Universitas Muhammadiyah Surakarta, terutama pada waktu pelaksanaan pengumpulan data melalui angket, sehingga dapat diketahui bahwa pada dasarnya respondenlah yang menjawab angket yang disampaikan.
3. Wawancara, yaitu pengumpulan data dengan wawancara langsung dengan responden, terutama untuk melengkapi data yang kurang jelas jawabannya, atau kurang, melalui responden langsung.

4. Dokumentasi, yaitu pengumpulan data dengan menggunakan dokumentasi yang berupa catatan-catatan. Dalam hal untuk mengumpulkan data tentang prestasi kerja karyawan yang terdapat dalam dokumentasi di Biro Administrasi Umum Universitas Muhammadiyah Surakarta selama satu tahun terakhir.

### I. Teknik Analisis Data

Untuk menguji hipotesis penelitian ini penulis menggunakan rumus :

#### 1. Koefisien Korelasi Rank Kendall

Tujuan penggunaan koefisien korelasi Rank Kendall adalah untuk menguji adakah hubungan variabel independen dengan variabel dependen.

$$\tau = \frac{S}{0.5 N (N - 1)}$$

$\tau$  = Koefisien Rank Kendall

S = Skor sebenarnya, adalah jumlah Rank yang lebih tinggi-jumlah Rank yang lebih rendah dikiri r.

Apabila terjadi angka sama pada observasi skor variabel X maupun Y, maka berakibat mengubah pembagian pada rumus diatas sehingga korelasi Rank Kendall menjadi :

$$\tau = \frac{S}{\sqrt{0.5 N (N - 1) - \tau_x} \sqrt{0.5 N (N - 1) - \tau_y}}$$

dimana :

$\tau_x = \frac{1}{2} \sum t(t-1)$ , adalah observasi berangka sama pada variabel X

$\tau_y = \frac{1}{2} \sum t(t-1)$ , adalah banyak observasi berangka sama dalam tiap kelompok angka sama pada variabel Y.

untuk mengetahui tingkat signifikan dapat menggunakan rumus :

$$\tau = \frac{\tau}{\sqrt{\frac{2(2N+5)}{9N(N-1)}}}$$

- Menolak  $H_0$  jika  $Z >$  dari 1.96 untuk 0.05 atau taraf kepercayaan 95%
- Menerima  $H_0$  jika  $Z <$  dari 1.96 untuk 0.05 atau taraf kepercayaan 95%

## 2. Koefisien Korelasi Partial Kendall

Teknik ini digunakan untuk mengetahui apakah hubungan yang terjadi diantara variabel bebas dengan variabel terikat bersifat murni atau dipengaruhi oleh variabel lain, atau dengan kata lain untuk mengetahui korelasi antara sebuah variabel terikat dengan sebuah variabel bebas, sementara variabel lainnya dianggap konstan.

Adapun untuk menghitung koefisien korelasi Rank Partial Kendall digunakan rumus sebagai berikut :

$$\tau_{y1,2} = \frac{\tau_{y1} - \tau_{y2} \tau_{12}}{\sqrt{(1 - \tau_{y2}^2)(1 - \tau_{12}^2)}}$$

$$\tau_{y2,1} = \frac{\tau_{y2} - \tau_{y1} \tau_{12}}{\sqrt{(1 - \tau_{y1}^2)(1 - \tau_{12}^2)}}$$

Keterangan :

$\tau_{y12}$  = Koefisien korelasi Rank Kendall antara X1 dan Y dikontrol X2.

$\tau_{y1}$  = Koefisien korelasi Rank Kendall antara Y dan X1.

$\tau_{y2}$  = Koefisien korelasi Rank Kendall antara X1 dan X2.

$\tau_{y2,1}$  = Koefisien korelasi Rank Kendall X2 dan Y dikontrol X1.

### 3. Koefisien Konkordasi Kendall (W)

Koefisien ini digunakan untuk mengukur derajat asosiasi antara variabel X1, X2, dan Y secara bersama-sama melalui pengukuran terhadap himpunan-himpunan rankingnya masing-masing variabel yang diasosiasikan secara bersama-sama. Untuk menghitung harga (W) adalah menggunakan formula dibawah ini :

$$W = \frac{S}{1/12 K^2 (N^2 - N)}$$

dimana :

S = Jumlah kuadrat deviasi observasi mean RJ

$$= \frac{\sum (RJ - ERJ)^2}{N}$$

RJ = Jumlah ranking yang diberikan untuk tiap-tiap N obyek

K = Banyak himpunan atau individu yang diberi ranking

N = Banyak cbyek atau individu yang diberi ranking

$1/12 K^2 (N^2 - N)$  = Jumlah maksimum yang mungkin dicapai deviasi kuadrat yaitu jumlah S yang dapat terjadi dengan adanya kecocokan sempurna diantara K ranking.

Apabila terjadi angka sama dengan jumlah besar maka rumus W perlu dikorelasi, faktor korelasinya adalah :

$$T = \frac{\sum(t^2 - t)}{12}$$

dimana :

$t$  = banyak observasi dalam suatu kelompok yang memperoleh angka sama untuk suatu ranking tertentu.

$\Sigma$  = mengarahkan kita menjumlahkan semua kelompok sama dalam masing-masing K ranking.

Dengan dilakukannya korelasi sehubungan dengan angka sama ini koefisien korelasi konkordasi Kendall menjadi :

$$W = \frac{S}{1/12 K^3 (N^3) - N - kT^4}$$

Dengan uji signifikansi Chi kuadrat yaitu :

$$X^2 = K (n - 1) W$$

dimana :

$X^2$  = Tes Chi Square

$W$  = Koefisien konkordasi Kendall

Kemudian hasil perhitungan  $X^2$  tersebut dikonsultasikan terhadap harga-harga kritis Chi-Square dengan db =  $N - 1$ .

Adapun kriterianya adalah :

- Jika  $X^2$  hitung  $\geq X^2$  tabel, maka hubungan yang ada dinyatakan signifikan atau berarti dan sebaliknya.
- Jika  $X^2$  hitung  $< X^2$  tabel, maka hubungan tersebut dinyatakan tidak signifikan atau berarti.

#### 4. Koefisien Determinasi

Untuk mengetahui seberapa prosentase atau seberapa besar sumbangan variabel bebas secara bersamaan mempengaruhi variabel terikat.

Rumus

$$KD = (W)^2 \times 100\%$$

Keterangan :

KD = Koefisien Determinasi

$W$  = Koefisien Konkordasi Kendall

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

#### **A. DESKRIPSI WILAYAH PENELITIAN**

##### **A.1. Wacana Keilmuan dan Keislaman**

Universitas Muhammadiyah Surakarta merupakan institusi pendidikan tinggi di lingkungan persyarikatan Muhammadiyah yang keberadaannya merupakan satu dari 129 Perguruan Tinggi Muhammadiyah (PTM) dan satu diantara 1.168 Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Indonesia. Amal usaha dalam bidang pendidikan ini bertekad menciptakan suasana kampus sebagai “Wacana Keilmuan dan Keislaman” yakni kampus yang mengintegrasikan antara pelestarian dan pengembangan ilmu pengetahuan dengan nilai-nilai Islam. Dengan demikian diharapkan akan muncul kepribadian yang menguasai ilmu pengetahuan dan ketrampilan yang dilandasi nilai-nilai keislaman. Bagi segenap sivitas akademika Universitas Muhammadiyah Surakarta, senantiasa ditanamkan sikap kerja keras, jujur, ikhlas, sabar, teguh pendirian, istiqomah, berintegritas tinggi, pemikiran positif, rasional obyektif, adil dan berhati bersih sebagai landasan pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan ilmu-ilmu keislaman. Diharapkan lulusan Universitas Muhammadiyah Surakarta menjadi sarjana pilihan di masyarakat.



## A.2. Visi dan Misi

Perguruan tinggi pada hakikatnya merupakan lembaga yang berfungsi untuk melestarikan pengetahuan, menyebarluaskan pengetahuan, dan menggali pengetahuan baru. Selain itu, perguruan tinggi juga merupakan lembaga yang berfungsi mengembangkan kualitas sumberdaya manusia dan menghasilkan jasa. Dalam era globalisasi, informasi, dan interdependensi sebagaimana telah dan sedang berlangsung saat ini, perguruan tinggi memainkan peran yang semakin penting, karena dalam era tersebut keunggulan suatu bangsa ditentukan oleh kualitas sumberdaya yang dimilikinya dan penguasaannya atas ilmu pengetahuan/informasi. Seiring dengan berbagai perubahan yang pesat baik yang menyangkut ilmu pengetahuan, teknologi maupun masyarakat, perguruan tinggi harus mengambil peran aktif agar tidak ketinggalan jaman. Perguruan tinggi harus lebih peka terhadap setiap perubahan yang terjadi maupun persoalan yang ditimbulkan oleh perubahan tersebut, peduli terhadap kebutuhan dan persoalan yang dihadapi oleh masyarakat dan lingkungannya, inovatif dan kreatif dalam memenuhi kebutuhan dan menjawab persoalan, serta antisipatif terhadap berbagai kemungkinan yang terjadi di masa depan. Oleh karena itu, suatu perguruan tinggi perlu memiliki visi dan misi yang tajam tentang masa depan, identitas diri yang tegas, penyusunan program yang cermat, pengambilan kebijakan yang tepat, pelaksanaan program yang ketat dan professional, serta evaluasi serius dan akuntabilitas yang tinggi. Universitas Muhammadiyah Surakarta sebagai

perguruan tinggi swasta Islam dan amal usaha Muhammadiyah, tidak dapat melepaskan diri dari tuntutan tersebut, merasa perlu menata diri dalam mempertinggi daya survival, daya juang, dan daya saing di masa-masa mendatang (*sustainable competitive advantage*). Berdasarkan realitas historis dan analisis situasi yang telah dilakukan, maka Universitas Muhammadiyah Surakarta merupakan visi, misi dan pola ilmiah pokoknya sebagai berikut :

#### **A.2.1. Visi**

Universitas Muhammadiyah Surakarta diarahkan untuk menjadi pusat unggulan (*center of excellence*) dalam pengembangan ipteks (ilmu pengetahuan, teknologi, dan kesenian) dan sumber daya manusia, yang sesuai dengan nilai-nilai keislaman dan tuntutan zaman, serta memberi arah pada perubahan. Pusat unggulan, yang dimaksud adalah bahwa keberadaan dan produk yang dihasilkan oleh Universitas Muhammadiyah Surakarta diakui, dibutuhkan dan dijadikan alternatif utama oleh masyarakat, baik tingkat lokal, nasional, regional maupun internasional. Hal ini dijabarkan dengan memberikan penekanan pada produksi ipteks yang berdaya saing, berdaya guna, berhasil guna, aktual, spesifik, sebagai sumber rujukan melalui bentuk-bentuk kajian dan penelitian, baik murni maupun terapan, berdasarkan prinsip-prinsip komunitas, universalisme, akuntabilitas, keadilan dan kesejahteraan umum. Melalui pengembangan sumberdaya manusia, UMS menekankan pada lulusan yang profesional, kritis, analitis, inovatif, kreatif, berjiwa wirausaha, kejujuran dan keteladanan, berakhlak mulia, mandiri, dan

kompetitif, melalui proses pendidikan, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat. Yang dimaksud dengan ipteks yang sesuai dengan nilai-nilai keislaman adalah ilmu pengetahuan, teknologi dan kesenian yang didasarkan atas *tauhid* (kesadaran tentang kesatuan antara pengetahuan dan nilai), *'ilm* (rasional-transedental, obyektif, kritis, inovatif, kreatif, terbuka), amanah (kejujuran), berorientasi pada *'adl* (kesejahteraan manusia), *khalifah* (ketinggian kodrat dan martabat manusia), dan *istishlah* (kesejahteraan alam semesta) dalam rangka *'ibadah* (pengabdian manusia pada Tuhan). Ipteks yang sesuai dengan tuntutan zaman, adalah ilmu pengetahuan, teknologi, dan kesenian yang berorientasi pada pemenuhan kebutuhan masyarakat, pemecahan persoalan, dan antisipasi terhadap tantangan masa depan. Ipteks yang memberi arah pada perubahan, yang dimaksud adalah pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan kesenian yang berorientasi pada penciptaan alternatif dan dinamika bagi perkembangan ilmu dan perubahan masyarakat. Sumberdaya manusia yang sesuai dengan nilai-nilai keislaman, adalah sumberdaya manusia yang berakhlak *karimah* (berbudi pekerti luhur), *han'an* (peka dan peduli terhadap lingkungan), *jihad* (berdedikasi dan berdaya juang tinggi), *istiqomah* (teguh dan tahan uji), serta *ihsan* (senantiasa mendahulukan kepentingan umum). Sumberdaya manusia yang sesuai dengan tuntutan zaman, adalah sumberdaya manusia yang sensitive terhadap kebutuhan dan persoalan yang dihadapi oleh masyarakat, inovatif dan kreatif dalam pemecahan persoalan, serta antisipatif terhadap tantangan masa depan.

Sumberdaya manusia yang dapat memberi arah pada perubahan, dimaksudkan sumberdaya manusia yang proaktif, progresif, komunikatif, dan dinamis.

### A.2.2. Misi

Memajukan ilmu pengetahuan, teknologi dan kesenian, menghasilkan lulusan, dan memberikan pelayanan melalui proses pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat, dengan mengunggulkan kajian kawasan Jawa Tengah, dalam rangka membangun masyarakat Indonesia sebagai masyarakat utama.

### A.3. Pola Ilmiah Pokok

Pola Ilmiah Pokok Universitas Muhammadiyah Surakarta adalah kajian kawasan Jawa Tengah, yang profetik, aktual, dan transformatif. Yang dimaksud dengan kajian kawasan Jawa Tengah, adalah kajian menyeluruh tentang wilayah dan masyarakat Jawa Tengah, baik dalam aspek fisik, sosial, ekonomi, politik, budaya, maupun agama. Dalam melakukan kajian ini Universitas Surakarta memberikan penekanan pada ciri khas profetik, aktual dan transformatif. Kajian yang berciri khas profetik adalah kajian yang didasarkan atas nilai-nilai keislaman, yang meliputi : *tauhid* (kesadaran tentang kesatuan antara pengetahuan dan nilai), *'Im* (rasional-transendental, obyektif, kritis, inovatif, kreatif, terbuka), *amanah* (kejujuran), berorientasi pada *'adl* (kesederajatan manusia), khilafah (ketinggian kodrat dan martabat manusia), dan *istishlah* (kesejahteraan alam semesta) dalam rangka *'ibadah* (pengabdian manusia pada Tuhan). Kajian yang

berciri khas aktual adalah kajian yang didasarkan atas kesesuaian dengan tuntutan jaminan, yaitu kajian yang berorientasi pada upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat, pemecahan persoalan, dan antisipasi terhadap tantangan masa depan. Kajian yang berciri khas transformatif adalah kajian yang berorientasi pada penciptaan alternatif dan dinamika bagi perkembangan ilmu dan perubahan masyarakat.

#### **A.4. Sejarah Singkat**

Universitas Muhammadiyah Surakarta merupakan pengembangan dari IKIP Muhammadiyah Jakarta Cabang Surakarta yang berdiri pada tanggal 18 September 1958 dengan mengelola 3 jurusan, masing-masing : Pendidikan Umum, Ekonomi Umum, dan Agama Islam. Kemudian pada tahun 1965 telah terpisah dan mandiri sebagai IKIP Muhammadiyah Surakarta. Pada tanggal 24 Oktober 1981 atas prakarsa pimpinan pada waktu itu (Drs.H. Mohamad Djazman Al-Kindi) IKIP Muhammadiyah Surakarta berubah status menjadi Universitas berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 0330/1981, dengan fakulta syang dikelola meliputi : FKIP, Fakultas Ekonomi, Hukum, Teknik dan Fakultas Agama Islam. Dua tahun kemudian, tahun akademik 1983/1984 membuka lagi dua fakultas yaitu Fakultas Psikologi dan Fakultas Geografi, kemudian pada tahun akademi 1993/1994 menambah Jurusan Teknik Elektro dan Teknik Arsitektur untuk Fakultas Teknik dan Jurusan Ilmu Ekonomi Studi Pembangunan untuk Fakultas Ekonomi, yang kemudian berubah menjadi

jurusan Pembangunan. Tahun 1995 menambah lagi jurusan Kimia dan Industri untuk Fakultas Teknik. Tahun akademik 1996/97 membuka Program Pasca Sarjana (S2) untuk program Magister Studi Islam (MSI) dan awal tahun 1999 lalu telah membuka Program Magister Manajemen (MM) dan Fakultas Farmasi. Di samping itu, UMS juga mengelola Akademi Kesehatan (Ahli Madya Kesehatan) yang meliputi Jurusan Perawatan, Fisioterapi, Gizi, dan Kesehatan Lingkungan.

#### **A.5. Fakultas, Status Akademik dan Jumlah Mahasiswa**

Pada perkembangan selanjutnya sampai akhir tahun 1999 ini status akreditasi dari fakultas dan jurusan serta jumlah mahasiswa di UMS mengalami peningkatan yang cukup menggembirakan, yang secara rinci dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel IV. 1.  
 Status Akreditasi Fakultas / Jurusan di lingkungan  
 Muhammadiyah Surakarta serta perkembangan  
 Jumlah Mahasiswa 5 (Lima) Tahun terakhir  
 Tahun Akademik 1995/1996 - 1996/2000

No	Fakultas/ Jurusan	Jenjang Studi	Status	Jumlah Mahasiswa				
				1995/96	1996/97	1997/98	1998/99	1999/2000
01	Program Magister Studi Islam	S2	Akdt	-	22 (0,14)	46 (0,25)	41 (0,25)	92 (0,47)
02	Program Magister Manajemen	S2		-	-	-	42 (0,25)	156 (0,79)
02	F K I P			2.170 (17,11)	2.263 (14,77)	2.373 (13,06)	2.032 (12,28)	2.944 (14,87)
	- Akuntansi	S1	Akdt					
	- PMP / KN	S1	Akdt					
	- Bhs. & Sastra Ind.	S1	Akdt					
	- Bahasa Inggris	S1	Akdt					
	- Matematika	S1	Akdt					
	- Biologi	S1	Akdt					
03	AGAMA ISLAM			820 (6,46)	829 (5,41)	626 (3,45)	526 (3,18)	599 (3,03)
	- Tarbiyah	S1	Proses Akdt					
	- Ushuluddin	S1	Proses Akdt					
	- Syari'ah	S1	Proses Akdt					
04	EKONOMI			4.030 (31,77)	5.050 (32,95)	5.990 (32,96)	5.280 (31,91)	6.066 (30,64)
	- Manajemen	S1	Akdt					
	- Akuntansi	S1	Akdt					
	- Pembangunan	S1	Proses Diakui					
05	HUKUM	S1	Akdt	1.156 (9,11)	1.237 (8,07)	1.486 (8,18)	1.273 (7,69)	1.478 (7,49)

No	Fakultas/ Jurusan	Jenjang Studi	Status	Jumlah Mahasiswa				
				1995/96	1996/97	1997/98	1998/99	1999/2000
06	TEKNIK			2.547 (20,01)	3.472 (22,65)	4.645 (25,56)	4.852 (29,33)	5.381 (27,18)
	- Sipil	S1	Akdt					
	- Mesin	S1	Akdt					
	- Elektro	S1	Proses Akdt					
	- Arsitek	S1	Proses Akdt					
	- Industri	S1	Terdaftar					
	- Kimia	S1	Terdaftar					
07	GEOGRAFI	S1	Akdt	477 (3,76)	551 (3,59)	561 (3,09)	520 (3,14)	660 (3,33)
08	PSIKOLOGI	S1	Akdt	1.173 (9,25)	1.424 (9,29)	1.823 (10,03)	1.733 (10,48)	1.905 (9,62)
09	FARMASI	S1	Terdaftar					198 (1,00)
10	ILMU-ILMU KESEHATAN							
	- Perawatan	D3	Akdt	136 (1,07)	216 (1,41)	257 (1,41)	196 (1,19)	187 (0,95)
	- Fisioterapi	D3	Akdt	102 (0,80)	137 (0,89)	158 (0,87)	134 (0,81)	136 (0,69)
	- Gizi	D3	Akdt	38 (0,30)	76 (0,50)	138 (0,760)	138 (0,83)	118 (0,60)
	- Kesehatan Lingk.	D3	Akdt	38 (0,30)	48 (0,31)	70 (0,39)	48 (0,29)	74 (0,37)
				12.687 (100)	15.327 (100)	18.173 (100)	16.545 (100)	19.796 (100)

Akdt : Terakreditasi

Sumber : Laporan Tahunan Rektor 2001



#### A.6. Alumni

Terhitung sejak IKIP sampai menjadi Universitas Muhammadiyah Surakarta, secara keseluruhan jumlah alumni UMS dapat digambarkan sebagaimana tabel berikut :

Tabel IV. 2

Jenjang	Periode Tahun	Jumlah	%
Diploma Dua (D2)	1987-1991	335	0,91
Diploma Tiga (D3/Pendidikan)	1988-1991	2.767	7,55
Diploma Tiga (D3/Pendidikan)	1998-1999	372	1,02
Sarjana Muda	1964-1986	7.237	19,75
Sarjana (S1)	1986-1990	7.446	20,32
	1990-1995	10.674	29,13
	1995-1999	6.626	18,08
Angkatan ke 23/Periode II	16 Okt 1999	1.174	3,20
Magister Studi Islam	1998-1999	17	0,01
Magister Manajemen	-	-	-
Jumlah	1964 – Oktober 1999	36.648	100

Sumber : Laporan Tahunan Rektor 2001

#### A.7. Dosen

Perkembangan jumlah Dosen Tetap hingga tahun akademik 1999/2000 sebanyak 561 orang dosen Tetap, yang terdiri atas dosen Tetap Yayasan 511 (91,01 %) orang dan Dosen bantuan Kopertis/PNS sebanyak 50 ( 8,91 %) orang. Dari jumlah tersebut dosen yang berpendidikan S1 sebanyak 328 orang, 201 (61,28 %) orang telah dan sedang menyelesaikan jenjang pendidikan S2 dan 32 (9,76 %) orang telah dan sedang menyelesaikan pendidikan S3.

Tabel IV. 3  
Pendidikan Dosen Tetap Universitas Muhammiadiyah Surakarta  
Tahun Akademik 1999/2000

Fakultas	S1		S2		S3		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Magister Studi Islam					4	12,5	4	0,71
Magister Manajemen			13	6,47	5	15,63	18	3,21
Ekonomi	84	25,61	27	13,43	5	15,63	116	20,68
Hukum	18	5,49	15	7,46	2	6,25	35	6,24
Psikologi	23	7,01	21	10,45	3	9,38	47	7,84
Teknik	101	30,79	29	14,43	2	6,25	132	23,53
Geografi	1	0,31	16	7,96	1	3,13	18	3,21
K I P	59	17,99	56	27,86	4	12,5	119	21,21
Agama Islam	5	1,52	22	10,95	5	16,63	32	5,71
Farmasi	6	1,83	2	0,99	-		8	1,43
Ilmu Kesehatan	31	9,45	-		1	3,13	32	5,71
Jumlah	328	100	201	100	32	100	561	100

Sumber : Laporan Tahunan Rektor 2001

Hingga tahun akademik 1999/2000 ini jumlah Tenaga Edukatif Tetap Universitas Muhammadiyah Surakarta yang telah dan sedang mengikuti program pendidikan Pasca Sarjana (S-2 dan S-3) sebanyak 233 (45,60 %) orang ke berbagai perguruan tinggi baik dalam maupun luar negeri. Dari jumlah tersebut kurang lebih 60% telah menyelesaikannya. Pada masa mendatang secara periodic kesempatan mengikuti program pendidikan S-2 dan S-3 akan tetap dilaksanakan terutama, diprioritaskan kepada tenaga edukatif yang belum menempuh Pasca Sarjana. Dengan program pengembangan ini, diharapkan UMS dapat menjamin stabilitas akademiknya pada masa mendatang.

Tabel IV.4.

**DAFTAR DOSEN PESERTA STUDI LANJUT S2 DAN S3  
SAMPAI DENGAN OKTOBER 1999**

**PESERTA PROGRAM MAGISTER (S.2)**

No	Fakultas	Lulus		Sedang Studi		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%
01	Magister Studi Islam	-		-		-	
02	Magister Manajemen	13	12,15	-		13	6,47
03	Ekonomi	9	8,41	18	19,15	27	13,43
04	Hukum	11	10,28	18	19,15	29	14,43
05	Psikologi	6	5,61	9	9,58	15	7,46
06	Teknik	9	8,41	12	12,77	21	10,47
07	Geografi	15	14,02	1	1,06	16	7,96
08	K I P	32	29,91	24	25,53	56	27,86
09	Agama Islam	10	9,35	12	12,77	22	10,95
10	Farmasi	2	1,87	-		2	0,99
11	Kesehatan	31	28,97	-		-	
	Jumlah	107	100	94	100	201	100

Sumber : Laporan Tahunan Rektor 2001

**PESERTA PROGRAM DOKTOR (S.3)**

No	Fakultas	Lulus		Sedang Studi		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%
01	Magister Studi-Islam	4	28,57	-	-	4	12,5
02	Magister Manajemen	5	35,71	-	-	5	15,63
03	Ekonomi	2	14,29	3	16,67	5	15,63
04	Hukum	1	7,14	1	5,56	2	6,25
05	Psikologi	-	-	2	11,11	2	6,25
06	Teknik	1	7,14	2	11,11	3	9,38
07	Geografi	-	-	1	5,56	1	3,13
08	K I P	1	7,14	3	16,56	4	12,5
09	Agama Islam	-	-	5	27,78	5	15,63
10	Farmasi	-	-	-	-	-	-
11	Kesehatan	-	-	1	5,56	1	3,13
	Jumlah	14	100	18	100	32	100

Sumber : Laporan Tahunan Rektor 2001

Setiap tahun sejak tahun 1994, secara periodic UMS mendatangkan dosen Bahasa Inggris dari luar negeri sebagai *native speakers*. Hal ini dilakukan sebagai usaha pengembangan kemampuan Bahasa Inggris baik bagi Mahasiswa, Dosen maupun Karyawan. Pertengahan tahun ini seorang pelajar bahasa Inggris dari Singapura telah kembali ke negaranya setelah selama 1 tahun berada di Pondok UMS, dan empat orang pengajar dari *Project Trust* (Inggris) serta seorang lewat *Volunteers In Asia* (VIA) Amerika Serikat telah mendaftar ke UMS. Karena situasi belum memungkinkan maka kedatangan kelima orang tersebut ditangguhkan kedatangannya hingga awal tahun 2000 nanti.

#### A.8. Tenaga Administrasi

Jumlah tenaga non-akademik Universitas Muhammadiyah Surakarta hingga Oktober 1999 ini tercatat sebanyak 195 orang dengan kualifikasi pendidikan : 11 (5,64 %) Sarjana (S-1), 28 (14,36 %) Sarjana Muda (SM) dan selebihnya (80 %) SLTA, SLTP serta SD. Berdasarkan kualifikasi profesi, dari jumlah tersebut terdapat 2 orang Akuntan, 10 orang berpendidikan Diploma III Perpustakaan, 3 orang Diploma III Komputer, 3 orang Desainer dan 4 orang Dokter. Pada masa-masa mendatang kualifikasi masing-masing akan senantiasa ditingkatkan sesuai dengan profesinya.

### A.9. Fasilitas

Universitas Muhammadiyah Surakarta sampai akhir tahun 1999 ini memiliki sarana dan prasarana yang cukup memadai. Di bidang fisik, sarana dan prasarana meliputi tanah seluas 246.016 m<sup>2</sup> berikut bangunan beserta peralatannya sebagai fasilitas penunjang pendidikan, dan akan senantiasa ditingkatkan baik fungsi maupun pemanfaatannya. Tanah, bangunan dan fasilitas tersebut antara lain :

1. Tanah di Komplek KAMPUS I, seluas 41.556 m<sup>2</sup> dimanfaatkan untuk unit-unit perkantoran dan fasilitas perkuliahan, yang meliputi :
  - a. Gedung Kantor Pusat dua lantai seluas 2.536 m<sup>2</sup>, dimanfaatkan untuk Masjid Kampus, Ruang Rektorat, Kantor Biro Keuangan, serta Kantor Biro Administrasi Umum (BAU).
  - b. Tiga Unit gedung Tiga Lantai (6.384 m<sup>2</sup>), unit selatan untuk Kantor dan Perkuliahan Fakultas Ilmu Kesehatan, Program Magister Manajemen (MM), Fakultas Agama Islam, Fakultas Farmasi, Kantor BMT (Baitul Mal wat Tamwil UMS, Pusat Pelayanan Kesehatan serta Garage kendaraan UMS. Sedang unit utara dimanfaatkan untuk kantor dan Ruang Perkuliahan Fakultas Psikologi, Balai Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSPDM), Balai Pelayanan Konsultasi Psikologi (BPKP), dan Kantor Program Profesi Psikolog. Gedung satu lantai, untuk perkuliahan FKIP, 2 unit untuk kantor Senat FAI dan Ruang Dosen

- Fakultas Resimen Mahasiswa, 1 unit untuk Kantor Pos dan Giro Pembantu UMS, 1 unit loket pelayanan administrasi Keuangan.
- c. Dua unit gedung Dua Lantai, 1 unit untuk ruang pimpinan dosen dan ruang pelayanan FKIP. Satu unit pusat arsip dan pelayanan registrasi serta Tempat Pendaftaran mahasiswa baru, dan satu unit Kantor Biro Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan (BAAK).
  - d. Griya Mahasiswa (Pusat Kegiatan Kemahasiswaan) seluas 871 m<sup>2</sup>, digunakan untuk Pusat Kegiatan Mahasiswa tingkat universitas yakni Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM), Dewan Perwakilan Mahasiswa (DPM), IMM Korkom, Unit Penerbitan Mahasiswa 'Pabelan Pos', MALIMPA, Unit Seni dan Film, Unit Olah Raga, Muhammadiyah University English Course (MUEC), Marching Band, serta Koperasi Mahasiswa.
  - e. Auditorium Widya Graha satu lantai seluas 675 m<sup>2</sup>.
  - f. Satu unit Lapangan Olah Raga seluas 2.821 m<sup>2</sup> : untuk 2 buah Tenis Lapangan, dan dua buah lapangan Bola Voli.
  - g. Satu Unit Gedung Empat Lantai diatas tanah seluas 42.000 m<sup>2</sup>, dimanfaatkan untuk Kantor, Ruang Kuliah dan Laboratorium Fakultas Hukum dan Fakultas Geografi, Kantor dan Ruang Kuliah Language Center (LC), Kantor Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat, kantor Lembaga Studi Islam dan Kemuhannadiyahahan (LSIK) serta kantor Lembaga Bantuan Hukum (LBH).

2. Tanah dan Bangunan di komplek KAMPUS II, seluas 66.183 m<sup>2</sup> terdiri atas :
  - a. Dua unit gedung 2 lantai, untuk Kantor administrasi Fakultas Ekonomi, serta Kantor dan Ruang Kuliah Pasca Sarjana Program Magister Studi Islam.
  - b. Sebuah Gedung Serba Guna (Olah Raga) seluas 1.275 m<sup>2</sup> di atas tanah seluas 7.710 m<sup>2</sup>.
  - c. Satu Unit Gedung Perpustakaan Empat Lantai seluas 3.612 m<sup>2</sup> berikut Studio Radio Penelitian Mahasiswa (Radio RAPMA) dan Internet.
  - d. Dua Unit 3 lantai dimanfaatkan untuk sarana perkuliahan, masing-masing untuk : Fakultas Ekonomi, Fakultas Teknik Jurusan Elektro, Arsitektur, Kimia dan Industri.
  - e. Satu Unit Gedung Empat Lantai untuk Pusat Laboratorium dan Kantor Fakultas Teknik.
  - f. Sebuah Masjid satu lantai, dan
  - g. Ruang Kuliah Empat Lantai untuk Fakultas Ekonomi dan Fakultas Teknik (dalam proses pembangunan).
3. Tanah dan bangunan di Komplek Makamhaji, yang dimanfaatkan untuk :
  - a. Pondok Hajjah Nuriyah Shabran dua lantai sebagai asrama Mahasiswa Pondok Putri, dan satu unit satu lantai untuk perkuliahan dan Kantor Pondok.
  - b. Asrama dan Pondok putra seluas 1.512 m<sup>2</sup>, di atas tanah seluas 10.000 m<sup>2</sup> yang terdiri dari 12 unit gedung/kopel.

4. Tanah yang belum dimanfaatkan penggunaannya, meliputi :

- Tanah seluas 50.721 m<sup>2</sup>, terletak 2 km di sebelah utara kampus UMS.
- Tanah seluas 39.754 m<sup>2</sup>, terletak Desa Pabelan, dan desa Blulukan Colomadu.
- Tanah seluas 22.500 m<sup>2</sup>, terletak di Desa Kartasura.

#### A. 10. Unit Penunjang Akademik

Unit-unit penunjang akademik sebagai pendukung proses belajar dan mengajar di Universitas Muhammadiyah Surakarta, meliputi :

#### A. 11. Laboratorium

Salah satu bidang dalam rencana penyempurnaan proses pendidikan di UMS adalah pengembangan laboratorium, yang pemanfaatannya ditekankan untuk menguji dan mempraktekkan teori yang pernah diterima mahasiswa di dalam perkuliahan. Laboratorium yang telah memiliki UMS meliputi : Motor Bakar, Mekanika Tanah, Pengindraan Jarak Jauh, Teknik Tenaga Listrik, Fisika, Elektro, Matematika, Bahan Konstruksi Tanah, Beton, Biologi, Pompa dan Mekanika Fluida, Geomorfologi, Ukur Tanah, CNC, Triaxial, Hidrologi, dan beberapa Laboratorium bagi jurusan Arsitektur. Laboratorium Kesehatan meliputi Gizi Klinik, Teknologi Pangan, Biokimia Gizi, Microbiologi Pangan, Kimia Makanan, Elektro Terapi, Terapi Latihan, Hidro Terapi, Etnologi, Microbiologi, Kimia Lingkungan, Parasitologi dan Patologi Klinik. Laboratorium yang dimiliki



fakultas ilmu-ilmu sosial, dan ilmu Pendidikan meliputi : Laboratorium Bahasa (Inggris), Bimbingan dan Konseling, Psikologi, Hukum, Statistik, Akuntansi, Manajemen, Perbankan dan *Micro Teaching*. Laboratorium tersebut di masa mendatang akan senantiasa ditingkatkan baik kualitas maupun kuantitasnya.

#### **A. 12. Pusat Komputer**

Pusat Komputer berfungsi sebagai unit penyimpan dan pengolahan data dari seluruh rangkaian kegiatan akademik maupun administrasi. Unit ini disiapkan dalam rangka peningkatan efisiensi dan efektivitas pelayanan administrasi, pelayanan dalam kepentingan pendidikan mahasiswa, karyawan dan dosen serta pelayanan kepada masyarakat luas, baik untuk kepentingan pendidikan, penelitian maupun pelayanan jasa lain.

#### **A. 13. Lembaga Pengabdian pada Masyarakat**

Lembaga Pendidikan pada Masyarakat bertugas mengelola dan menyelenggarakan kegiatan pengabdian pada masyarakat di lingkungan UMS, baik bersifat institusional maupun pengabdian pada masyarakat sebagai hasil kerjasama dengan instansi pemerintah dan swasta; mengembangkan model pembinaan dan pengembangan masyarakat melalui proses pengentasan kemiskinan; melakukan penataran dan mempersiapkan tenaga terampil dalam pembangunan terutama pembangunan masyarakat desa; menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi hasil penelitian; serta mengelola 3 buah Desa Binaan.

#### A. 14. Lembaga Penelitian

Secara fungsional Lembaga ini bertugas untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi melalui kegiatan penelitian ilmiah di kalangan Sivitas Akademika; pengelolaan dan penyelenggaraan penelitian di lingkungan UMS, baik penelitian ilmu-ilmu dasar, sosial, teknologi dan kebudayaan; pelaksanaan kegiatan penelitian untuk pendidikan, pembinaan, dan pembaruan pemahaman terhadap agama Islam; penyelenggaraan penelitian guna mempersiapkan tenaga-tenaga peneliti muda dalam rangka meningkatkan produktivitas kegiatan penelitian di lingkungan UMS; penerbitan jurnal-jurnal ilmiah hasil penelitian; dan pelaksanaan kegiatan penelitian baik mandiri maupun penelitian yang bekerjasama dengan lembaga lain baik pemerintah maupun swasta. Lembaga Penelitian ini memiliki beberapa Pusat Studi yang meliputi : Pusat Studi Wanita, Pusat Studi Kependudukan, Pusat Studi Lingkungan, dan Pusat Studi Kebudayaan. Pusat Studi ini merupakan bagian dari Lembaga Pendidikan yang bertugas : menyusun program pengkajian dan penyelenggaraan yang berkaitan dengan permasalahan pada bidang tersebut di atas, baik secara makro maupun mikro; menjalin kerja-sama dengan unsur-unsur di dalam dan di luar UMS untuk melaksanakan pengkajian berbagai bidang tersebut di atas dalam berbagai forum, serta mengkoordinasikan pelaksanaan pengkajian bidang-bidang tersebut yang dilakukan oleh kelompok pengkaji.

### **A. 15. Lembaga Studi Islam-Kemuhammadiyah (LSIK) dan Pondok**

#### **Lembaga Studi Islam**

Lembaga Studi Islam merupakan lembaga yang bertanggungjawab terhadap penyelenggaraan pengkajian Al-Islam dan Kemuhammadiyah dalam kaitannya dengan berbagai aspek kehidupan, baik bersifat sosial-budaya, politik, ekonomi, pendidikan dan kesehatan; pengaktualisasian kembali materi Al-Islam dan Kemuhammadiyah di lingkungan UMS pada semua jenjang; peningkatan penghayatan keagamaan di kalangan sivitas akademika, serta kerjasama dengan unsur di dalam dan di luar UMS dalam berbagai forum.

### **A. 16. Pondok Muhammadiyah Hajjah Nuriyah Shabran UMS**

Proses pendidikan yang dilaksanakan di Pondok Muhammadiyah Hajjah Nuriyah Shabran didasarkan pada prinsip-prinsip pendidikan Pondok, yang meliputi : Pondok sebagai sistem pendidikan (berciri keagamaan) yang integrative, sebagai masyarakat belajar, sebagai wahana pengembangan individu secara maksimal dalam sebuah dinamika kelompok, sebagai pendidikan kemandirian, dan pondok sebagai pengembangan pribadi yang utuh. Secara institusional Pondok Muhammadiyah Hajjah Nuriyah Shabran bertujuan membentuk ulama-intelektual dan atau intelektual-ulama yang memiliki kemampuan sebagai Pembimbing kerohanian dan rujukan keagamaan masyarakat, Penyampai pesan-pesan keagamaan yang berkaitan dengan kehidupan umat, Penerjemah gagasan-gagasan inovatif ke dalam bahasa operasional yang mudah

dipahami. Mahasiswa yang menjadi peserta program Pondok adalah Mahasiswa Universitas Muhammadiyah Surakarta yang berkategori sebagai berikut :

- (1) Mahasiswa utusan Pimpinan Wilayah/Daerah Muhammadiyah/Aisyiyah seluruh Indonesia, yang dinyatakan lulus UMPT Universitas Muhammadiyah Surakarta. Dengan demikian, mahasiswa yang menjadi peserta program Pondok sekaligus adalah mahasiswa UMS. Mahasiswa utusan diharuskan tinggal di asrama, sedangkan non utusan boleh tidak tinggal di asrama.
- (2) Mahasiswa Universitas Muhammadiyah Surakarta non utusan, dari berbagai Fakultas, jurusan atau program studi yang dinyatakan lulus UMPT-UMS.

#### A. 17. Perpustakaan

Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Surakarta sejalan dengan perkembangan yang ada telah mendapatkan perhatian yang cukup memadai. Gedung Perpustakaan empat lantai ini dilengkapi dengan 74.915 buah buku yang terdiri 17.227 eksemplar dengan 9.343 Judul dalam Bahasa Indonesia, 14.437 judul dengan 53.431 eksemplar dalam Bahasa Inggris dan sebanyak 4.257 bahasa Arab.

#### A. 18. Pusat Bahasa (Language Center)

Untuk mendukung mutu akademik, UMS menyadari perlunya penguasaan bahasa asing (terutama Bahasa Inggris) yang merupakan media penulisan buku-buku ilmiah. Pusat Bahasa ini secara garis besar memiliki tujuan : Meningkatkan

penguasaan staf pengajar dan mahasiswa terhadap bahasa asing baik pemahaman, pengucapan maupun penulisannya; Memberikan pelayanan terhadap mahasiswa di luar program studi Bahasa Inggris atau masyarakat umum yang berminat meningkatkan penguasaan serta pemahaman terhadap bahasa Inggris, dengan membuka kursus pembekalan berjenjang setara Diploma I, Diploma II dan Diploma III kepada mahasiswa serta Program TOEFL untuk dosen. Di samping itu, sejak tahun akademik 1998/1999 LC (untuk jurusan Non Bahasa Inggris) dan Program Profesi (untuk Jurusan Bahasa Inggris).

#### A. 19. Media Penerbitan

Untuk mensosialisasikan produk-produk akademik, UMS telah memiliki berbagai penerbitan yang dikelola baik oleh tenaga edukatif maupun mahasiswa, baik pada tingkat Universitas maupun fakultas/Jurusan sesuai dengan disiplin ilmu yang ditekuni. Penerbitan yang dikelola dosen meliputi : AKADEMIKA (Universitas), SHUHUF (Fakultas Agama Islam), VARIDIKA (FKIP), LONTAR (Jurusan IPS FKIP), NOKTAH (Jurusan MIPA FKIP), MIBAS (Jurusan PBS FKIP), EMPIRIKA dan BENEFIT (Fakultas Ekonomi), FORUM GEOGRAFI (Fakultas Geografi), GELORA HUKUM (Fakultas Hukum), GELAGAR (Fakultas Teknik), KOGNISI (Fakultas Psikologi), INFOKES (Fakultas Ilmu Kesehatan), HUMANITAS (Language Center/LC), PROFETIKA (Magister Studi Islam), DAYASAING (Magister Manajemen) dan SUARA PUSTAKA (Resensi Buku Perpustakaan). Sedang penerbitan yang dikelola mahasiswa meliputi :

Majalah Mahasiswa PABELAN, Tabloit PABELAN POS (Lembaga Pers Kampus Mahasiswa), BALANCE EKONOMI (Senat Mahasiswa Fakultas Ekonomi), FIGUR (Senat Mahasiswa FKIP), YUSTISSICA (Senat Mahasiswa Fakultas Hukum), KONTUR (Senat Mahasiswa Fakultas Teknik), GLOBE (Senat Mahasiswa Fakultas Geografi), PSICHE (Senat Mahasiswa Fakultas Psikologi), ISLAMIKA (Senat Mahasiswa Fakultas Agama Islam), Tabloit USHULUDDIN (Jurusan Ushuluddin), SHABRAN (Pondok Hajjah Nurihan Shabbran), dan CAMPUS (Majalah berbahasa Inggris – *Muhammadiyah University English Course*).

#### A. 20. Kegiatan Kemahasiswaan

Program pengembangan kemahasiswaan di lingkungan Universitas Muhammadiyah Surakarta senantiasa dilaksanakan dan diarahkan untuk tercapainya kualitas mahasiswa yang professional pada bidangnya. Sampai awal tahun akademik 1999/2000 ini berbagai aktivitas telah dilaksanakan dengan diorientasikan pada bidang minat, bakat dan kegemaran, penalaran serta kesejahteraan mahasiswa. Kegiatan pengembangan mahasiswa ini diselenggarakan terutama yang berkaitan dengan aktivitas ekstrakurikuler. Berbagai unit aktivitas tersebut adalah :

#### A. 21. Minat, Bakat dan Kegemaran

Unit Olah Raga, yang meliputi Bela diri (Tapak Suci, Kempo, Taw Kwon Do dan Inkado), Sepak Bola, Tennis Meja, Tennis Lapangan, Bola Volly, Bulu Tangkis dan Bola Basket. Mahasiswa Muslim Pencinta Alam (MALIMPA),

Marching Band dan berbagai unit kesenian yang tergabung dalam Unit Seni dan Film : Teater KIDUNG UMS, Teater NGIRIT (Fakultas Ekonomi), Teater GEOS (Fakultas Geografi), dan WEJANG (Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan ).

#### **A. 22. Kesejahteraan Mahasiswa**

Koperasi Mahasiswa (KOPMA), dengan bidang usaha meliputi : Pertokoan, Jasa Simpan Pinjam, Jasa Pengetikan Skripsi, Kursus Komputer, Foto copy dan Kantin Mahasiswa.

#### **A. 23. Penalaran**

Berbagai Latihan ketrampilan Manajemen Mahasiswa, Penerbitan majalah, penyelenggaraan berbagai seminar baik tingkat nasional maupun regional, serta diskusi intensif dari berbagai persoalan bagik politik, ekonomi maupun pemerintahan. Di samping Unit kegiatan mahasiswa tingkat Univesitas, terdapat pula unit-unit lain seperti : Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah (IMM), Pramuka (Racana), Resimen Mahasiswa (MENWA), Muhammadiyah University English Course (MUEC), dan Unit Radio Penelitian Mahasiswa (RAPMA).

#### **A. 24. Arah Program Pengembangan**

##### ***1. Bidang Pendidikan***

Bidang pendidikan menekankan pada diversifikasi pendidikan, peningkatan produktivitas serta peningkatan manajemen dan pelayanan administrasi.

#### **a. Diversifikasi Pendidikan**

Diversifikasi pendidikan dilakukan dengan cara membuka jurusan baru/ spesialis dan program pasca sarjana (S2), terutama program Magister bagi fakultas yang telah memenuhi kualifikasi kemapanan sesuai dengan kebutuhan; meningkatkan status akreditasi berbagai program studi dari terdaftar ke diakui, dan dari diakui/disamakan ke terakreditasi.

#### **b. Peningkatan Produktivitas**

Peningkatan produktivitas meliputi : penyempurnaan kurikulum pendidikan dengan mengacu pada Undang Undang Nomor 2 tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 1990 tentang Pendidikan Tinggi; penekanan pada perkembangan ilmu dan teknologi serta kebutuhan pasaran kerja; penyempurnaan tujuan, metode, teknik, dan evaluasi pengejaran untuk mendorong otonomitas mahasiswa; penciptaan iklim belajar mengajar yang menunjang terwujudnya masyarakat akademis di lingkungan kampus; peningkatan relevansi pendidikan sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan masyarakat; dan peningkatan jumlah lulusan hingga mencapai minimal 15% setiap tahun tanpa mengabaikan mutu lulusannya. Saat ini produktivitas UMS berkisar antara 10-11% pertahun. Tabel berikut menunjukkan Produktivitas Kelulusan Mahasiswa UMS sejak 4 tahun terakhir.



### c. Peningkatan Administrasi dan Manajemen

Peningkatan administrasi dan manajemen senantiasa ditekankan pada : pengembangan staf akademik sesuai dengan jumlah, jenis disiplin ilmu, kualitas, komposisi, dan rasio yang tepat; peningkatan efektivitas dan efisiensi administrasi dan manajemen; pengelolaan dan pengembangan staf pengelola secara gradual baik dalam hubungannya dengan jumlah, kualitas, maupun spesifikasi pekerjaan; penyempurnaan proses-proses manajemen pendidikan baik dalam arti administrasi umum, administrasi akademik dan kemahasiswaan maupun dengan administrasi keuangan; pengembangan sumber daya finansial dengan cara melakukan diversifikasi sumber dari berbagai pihak yang bersifat tidak mengikat; pengembangan kampus dan fasilitas-fasilitas pendukungnya, seperti perpustakaan, laboratorium, studio beserta kelengkapan-kelengkapan lain yang diperlukan.

## 2. Bidang Penelitian

### a. Peningkatan dan Pengembangan Kegiatan Penelitian

Upaya-upaya yang sedang dan terus akan dilakukan untuk meningkatkan dan mengembangkan bidang penelitian antara lain adalah : membentuk staf inti penelitian sesuai dengan disiplin ilmu yang ada; pemberian penataran dan pelatihan penelitian kepada segenap dosen dan peneliti pemula, termasuk memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada mahasiswa untuk turut serta dalam kegiatan-kegiatan tersebut; pemberian

motivasi kepada para dosen dan staf peneliti untuk melakukan penelitian-penelitian yang sesuai dengan disiplin ilmu masing-masing.

**b. Peningkatan dan Pendayagunaan Potensi Penelitian**

Peningkatan dan pendayagunaan potensi penelitian dilakukan dengan cara meningkatkan kemampuan penelitian para dosen dan staf peneliti untuk melaksanakan penelitian dengan mengutamakan dimensi-dimensi kependidikan dan penelitian-penelitian terapan yang menunjang usaha pembangunan; meningkatkan penyediaan sumber dana penelitian; meningkatkan hubungan kerjasama dengan lembaga-lembaga lain; dan implementasi prosedur administrasi penelitian.

**3. Bidang Pengabdian pada Masyarakat**

Pengembangan bidang pengabdian pada masyarakat menekankan pada : peningkatan kompetensi dosen dan mahasiswa untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan pengabdian masyarakat; meningkatkan pelembagaan pengabdian pada masyarakat yang memberikan penekanan kepada aspek-aspek keilmiah dari berbagai disiplin; pengembangan ilmu dan teknologi terapan yang mendukung pembangunan masyarakat; meningkatkan relevansi kegiatan-kegiatan pengabdian pada masyarakat dengan pembangunan dan kebutuhan masyarakat.

#### **A. 25. Pengembangan Fakultas/Jurusan dan Program Magister**

##### **1. Pengembangan Fakultas / Jurusan**

Fakultas/Jurusan baru yang telah dibuka dalam tahun akademik 1995/1996 meliputi : Teknik Kimia dan Teknik Industri. Sedangkan untuk Program D-III Kesehatan telah dibuka jurusan Kesehatan Lingkungan serta jurusan Gizi. Tahun akademik 1999/2000 ini untuk memenuhi kebutuhan yang ada, telah membuka Fakultas Farmasi. Dengan demikian, maka memasuki tahun akademik 1999/2000 ini di UMS terdapat 9 fakultas dan 18 Jurusan (S1), 4 Jurusan (D-III Kesehatan), dan 2 program Studi (S2).

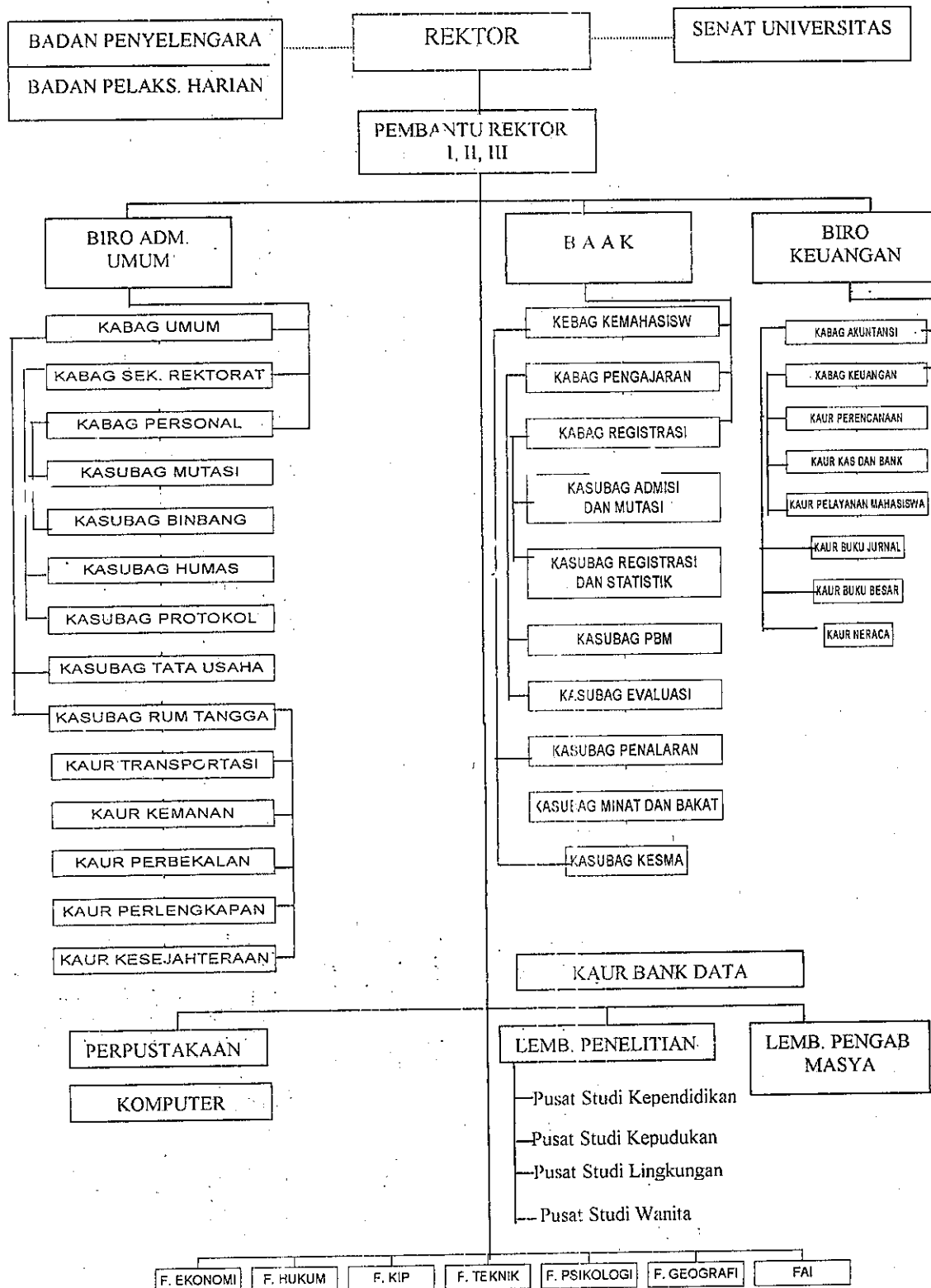
##### **2. Program Pascasarjana (S-2)**

Dalam jangka pendek dan menengah, Universitas Muhammadiyah Surakarta akan tetap memperluas program jenjang pendidikannya baik jenjang S1, S2 maupun S3. Dalam hal ini pengembangan strata pendidikan akan dimulai dari fakultas, jurusan dan program studi yang telah ada dan perkembangannya telah mapan. Awal tahun akademik 1996/1997 lalu UMS telah membuka Program Magister Studi Islam (MSI) dan awal tahun 1999 lalu telah membuka Program Magister Manajemen (MM).

#### **A. 26. Struktur Organisasi.**

Gambar struktur organisasi Universitas Muhammadiyah Surakarta dapat dilihat pada halaman berikut ini, namun untuk tugas pokok dan fungsi, dapat dilihat dalam lampiran

**Gambar VI. 1**  
**STRUKTUR ORGANISASI**  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**



#### A. 27. Analisis Struktur Organisasi

Dari struktur organisasi tersebut dapat diketahui bahwa Universitas Muhammadiyah Surakarta merupakan organisasi garis dan staff. Organisasi garis dapat dilihat dari hubungan antara instansi dengan jajaran di bawahnya. Berkaitan dengan penelitian ini, maka yang penulis maksud instansi disini adalah Universitas Muhammadiyah Surakarta yang di Kepalai Rektor dan jajaran disini adalah pejabat struktural yang ada di bawahnya dalam hal ini staff yang ada di bawah Rektor menerima perintah dan petunjuk langsung dari pimpinan dan bertanggungjawab pada pimpinan yang ada di atasnya. Organisasi staff dapat dilihat adanya hubungan dari kegiatan-kegiatan dengan sub bagian-sub bagian yang tampak menerima limpahan tugas dan wewenang dari Kepala bagian masing-masing. Berkaitan dengan penelitian ini adalah bagian Administrasi umum, kemahasiswaan, keuangan, perpustakaan, komputer, lembaga penelitian dan lembaga pengabdian pada masyarakat, serta staff yang ada di tiap unit / fakultas. Dimana masing-masing mempunyai tugas sesuai unit masing-masing, saling bekerja sama dan koordinasi satu sama lain tapi tidak dapat saling memerintah selain itu masing-masing bertugas memberikan masukan kepada pimpinan bila diperlukan.

## B. HASIL PENELITIAN

Bagian ini menjelaskan dan menyajikan data yang berasal dari jawaban responden atas pertanyaan di dalam kuesioner. Data tersebut disajikan dalam bentuk tabel tunggal frekuensi dan prosentase. Data ini nantinya akan digunakan sebagai dasar di dalam proses analisis data dan pengujian hipotesis, yang meliputi kepemimpinan, iklim organisasi, motivasi, dan prestasi kerja di Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Dari penelitian di lapangan ditemukan bahwa gambaran prestasi kerja karyawan di UMS dikatakan cukup padahal target yang diharapkan adalah masuk kategori baik, adapun masalah-masalah yang dihadapi UMS berkaitan dengan prestasi kerja sangat komplek antara lain kepemimpinan yang memang belum mendukung atau mensupport bawahan kemudian lingkungan kerja atau iklim organisasi yang kurang mendukung, motivasi yang kurang, distribusi beban kerja yang kurang seimbang dan semangat kerja pegawai yang relatif masih rendah. Adapun upaya-upaya yang selama ini ditempuh belum menampakkan hasil, seperti pemberian fasilitas peralatan kerja dengan perangkat modern atau canggih namun belum dimanfaatkan secara maksimal karena keterbatasan pengetahuan dan ketrampilan pegawai sendiri, peningkatan kesejahteraan melalui pemberian insentif, suasana lingkungan kerja yang diupayakan mampu menampakkan suasana akrab dan santai. Masalah lain yang dihadapi berkaitan dengan ketepatan, kelancaran dan kecepatan dalam pelaksanaan tugas rutin, tugas baru, dan tugas mendadak adalah belum tercapainya target secara maksimal, adapun upaya yang telah ditempuh selama ini masih mengacu pada TUPOKSI masing-masing unit

yang sifatnya masih umum sehingga belum ada standar baku formulasinya. Kendala yang dihadapi berkaitan dengan belum adanya formulasi standar di atas adalah tidak tercapainya target pelaksanaan pekerjaan. Upaya yang selama ini dilakukan memang belum ada sementara masih mengacu pada TUPOKSI di atas. Kecenderungan yang dapat dilihat dari hasil penelitian lapangan adalah kepemimpinan ada kecenderungan kurang mendukung, iklim organisasi juga kurang mendukung dan motivasi kurang mendukung. Untuk lebih jelasnya sebelumnya akan disajikan terlebih dahulu mengenai identitas responden.

#### **B.1. Identitas Responden.**

Jumlah responden yang ditetapkan dalam penelitian ini ada 30 yang diambil dari pegawai Administrasi di Universitas Muhammadiyah Surakarta. Untuk lebih mengetahui gambaran umum tentang responden dalam penelitian ini, akan disajikan beberapa tabel yang berisi tentang identitas responden yang dikelompokkan menurut : jenis kelamin, status perkawinan, unit kerja, umur, pendidikan dan masa kerja.

Tabel IV.5  
Sebaran Responden Menurut Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
1	Laki-Laki	17	56.7
2	Perempuan	13	43.3
	Jumlah	30	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban Pertanyaan no.2

Berdasarkan tabel IV.5 responden laki-laki (56,7%) sedangkan yang perempuan 13 atau 43,3 % sehingga dapatlah disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai UMS adalah laki-laki.

Berikut ini akan disajikan tabel sebaran responden menurut umur :

Tabel VI.6  
Sebaran Responden Menurut Umur

No	Umur Resp.	Frekuensi	Prosentase
1	31-40	3	26.7
2	41-50	20	66.7
3	> 50	2	6.7
	Jumlah	30	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan no. 3

Berdasarkan Tabel IV.6 dapat dilihat bahwa responden berumur diantara 41 sampai dengan 50 tahun sebesar 66,7 %, responden berumur 31 sampai dengan 40 tahun sebesar 26,7 % sedangkan yang berumur lebih dari 50 tahun hanya sebanyak 6,7 %, sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden berumur antara 41 – 50 tahun yang dapat dikategorikan sebagai usia produktif.

Berikut ini akan disajikan tabel sebaran responden menurut unit kerja :



Tabel IV.7  
Sebaran Responden Menurut Unit Kerja

No	Unit Kerja	Frekuensi	Prosentase
1	BAAK	2	6.7
2	BAU	7	23.3
3	Ekonomi	2	6.7
4	FIK	1	3.3
5	Geografi	2	6.7
6	Hukum	4	13.3
7	Ilmu Kesehatan	1	3.3
8	Keuangan	3	10.0
9	KIP	2	6.7
10	Perpust	1	3.3
11	Perpustakaan	1	3.3
12	Psikologi	2	6.7
13	Satpam	1	3.3
14	Teknik	1	3.3
	Jumlah	30	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan no.4

Berdasarkan tabel IV.7 diatas dapat dilihat bahwa unit kerja responden sudah cukup bervariasi dengan asal unit kerja terbanyak dari BAU sebanyak 7 orang atau 23,3 % sisanya menyebar ke berbagai unit kerja yang ada.

Berikut ini akan disajikan tabel sebaran responden menurut masa kerja:

Tabel IV.3  
Sebaran Responden Menurut Masa Kerja

No	Masa Kerja	Frekuensi	Prosentase
1	10	1	3.3
2	12	2	6.7
3	13	5	16.7
4	15	2	6.7
5	17	2	6.7
6	18	1	3.3
7	19	2	6.7
8	20	8	26.7
9	21	1	3.3
10	22	3	10.0
11	23	1	3.3
12	25	1	3.3
13	26	1	3.3
	Jumlah	30	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan No. 4b

Berdasarkan Tabel IV.8 dapat dilihat bahwa masa kerja responden berkisar antara 10 sampai dengan 26 tahun, 26,7 % berkisar 20 tahun sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja 20 tahun.

Berikut ini akan disajikan tabel sebaran responden menurut tingkat pendidikan :

Tabel IV.9  
Sebaran Responden Menurut Tingkat Pendidikan

No	Pendidikan	Frekuensi	Prosentase
1	SD	1	3.3
2	SLTP	4	13.3
3	SMU/SMK	7	43.3
4	Diploma	3	10.0
5	Sarjana	8	26.7
6	Pasca Sarjana	1	3.3
	Jumlah	30	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan no. 5

Berdasarkan Tabel IV.9 diatas dapat disimpulkan bahwa pendidikan responden berkisar antara SD sampai dengan Pasca Sarjana, namun sebagian besar responden (43,3 %) berpendidikan SLTA. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pendidikan pegawai administrasi di Universitas Muhammadiyah Surakarta relatif cukup tinggi.

Berikut ini akan disajikan tabel sebaran responden menurut status perkawinan :

Tabel IV. 10  
Sebaran Responden Menurut Status Perkawinan

No	Status Perkawinan	Frekuensi	Prosentase
1	Belum Kawin	1	3.3
2	Kawin	29	96.7
	Jumlah	30	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan no. 6

Berdasarkan Tabel IV.10 diatas dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden sudah berkeluarga yaitu sebesar 96,7 %, sedangkan yang belum

berkeluarga 3,3 %. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa mayoritas pegawai di Universitas Muhammadiyah Surakarta rata-rata sudah menikah. Bila dianalisis lebih lanjut maka motif untuk berprestasi adalah didorong karena untuk mencukupi kebutuhan keluarga.

## B.2 Variabel Prestasi Kerja Karyawan.

Prestasi Kerja merupakan hasil kerja yang diharapkan dalam setiap organisasi. Prestasi kerja juga merupakan hasil dari perilaku individu dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya sesuai dengan bidang tugas yang dikehendaki, sedemikian rupa sehingga sesuai dengan yang ingin dicapai. Prestasi kerja yang tinggi akan membawa organisasi kearah keberhasilan, tapi sebaliknya jika prestasi kerja rendah maka organisasi akan semakin rendah pula tingkat keefektifannya dalam mencapai tujuan. Untuk maksud demikian, prestasi kerja dapat dilihat dari sisi tingkat penilaian pekerjaan, kelancaran, ketepatan dan kecepatan dalam melaksanakan tugas. Untuk lebih jelasnya prestasi kerja dapat dilihat dalam tabel berikut :

### a. Tingkat Penilaian Pekerjaan

Berikut ini akan disajikan tabel hasil penilaian DP3K :

Tabel IV.11  
Hasil Penilaian DP3 Karyawan

No	Hasil DP3	Frekuensi	Prosentase
1	Baik	12	40.0
2	Cukup Baik	18	60.0
3	Kurang Baik	-	-
4	Tidak Baik	-	-
	Jumlah	30	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan no. B.a

Berdasarkan Tabel IV.11 dapat disimpulkan bahwa sebagian besar hasil penilaian DP3 karyawan menunjukkan 60% responden dinilai cukup baik, sedangkan yang dinilai baik hanya sebesar 40%. Sehingga hasil temuan di lapangan menunjukkan bahwa penilai DP3 Karyawan sebagian besar cukup baik. Walaupun demikian perlu diupayakan meningkatkan prestasi kerja karyawan.

**b. Kelancaran, Ketepatan, dan Kecepatan dalam Pelaksanaan Tugas.**

Berikut ini akan disajikan tabel Kelancaran Dalam Pelaksanaan Tugas Rutin :

Tabel IV.12  
Kelancaran Dalam Pelaksanaan Tugas Rutin

No	Kelancaran Dalam Pelaksanaan Tugas Rutin	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak Lancar	0	0
2	Kurang Lancar	21	70.0
3	Cukup Lancar	9	30.0
4	Lancar	0	0
	<b>Jumlah</b>	30	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan no. 8a

Berdasarkan Tabel IV.12 dapat dinyatakan bahwa 21 orang responden atau 70% menyatakan bahwa dalam pelaksanaan tugas rutin mereka **kurang lancar**, sedangkan yang menyatakan cukup lancar hanya 9 orang atau 30%. Kekurang lancaran dalam hal ini disebabkan tugas yang kurang jelas, peralatan yang kurang memadai dan sumber daya manusia yang terbatas. Tugas rutin dalam hal ini adalah tugas sehari-hari yang harus dilaksanakan sesuai dengan deskripsi masing-masing unit.

Berikut ini akan disajikan tabel Ketepatan Dalam Pelaksanaan Tugas Rutin:

Tabel IV.13  
Ketepatan Dalam Pelaksanaan Tugas Rutin

No	Ketepatan Dalam Pelaksanaan Tugas Rutin	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak Tepat	3	10.0
2	Kurang Tepat	19	63.3
3	Cukup Tepat	6	20.0
4	Tepat	2	6.7
	<b>Jumlah</b>	30	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan no.8b

Berdasarkan Tabel IV.13 dapat diketahui bahwa sebagian besar (63,3 %) responden menyatakan dalam pelaksanaan tugas rutin mereka kurang tepat dengan diskripsi pekerjaannya sedangkan yang menjawab cukup tepat (20 %) dan yang menjawab tepat hanya 6,7 % dan ada 10 % yang menjawab tidak tepat. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden dalam melaksanakan tugas rutin kurang tepat, kekurang tepatan ini disebabkan seringnya beban tugas yang terlalu banyak, sumber daya manusia yang terbatas pula.

Berikut ini akan disajikan tabel Kecepatan Dalam Pelaksanaan Tugas Rutin :

Tabel IV.14  
Kecepatan Dalam Pelaksanaan Tugas Rutin

No	Kecepatan Dalam Pelaksanaan Tugas Rutin	Frekuensi	Prosentase
1	Lamban	2	6.7
2	Kurang Cepat	23	76.7
3	Cukup Cepat	3	10.0
4	Cepat	2	6.7
	<b>Jumlah</b>	30	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan no. 8c

Berdasarkan Tabel IV.14 diatas dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 23 orang (76,7%) menyatakan bahwa mereka kurang cepat dalam melaksanakan tugas rutin sedangkan mereka yang menyatakan cukup cepat (10%) dan cepat (6,7 %) dalam melaksanakan tugas rutin hanya sebagian kecil. Alasan yang ditemukan adalah sumber daya manusia yang terbatas, fasilitas yang terbatas dan beban tugas yang terlalu banyak.

Berikut ini akan disajikan tabel mengenai Pernah atau Tidaknya Mendapat Tugas Baru :

Tabel IV.15  
Pernah atau Tidaknya Mendapat Tugas Baru

No	Pernah atau Tidaknya Mendapat Tugas Baru	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak Pernah	23	76.7
2	Pernah	7	23.3
	<b>Jumlah</b>	30	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan no. 9

Berdasarkan Tabel IV.15 diatas sebagian besar responden menyatakan tidak pernah mendapatkan tugas baru diluar tugas rutin (76,7%) sedangkan yang

pernah mendapatkan tugas baru hanya 7 orang responden (23,3%), tugas baru yang dimaksud antara lain adalah tugas-tugas yang sifatnya darurat harus segera dilaksanakan namun oleh unit belum pernah dikerjakan.

Berikut ini akan disajikan tabel mengenai Kesesuaian Tugas Baru dengan Bidang Pekerjaan :

Tabel IV.16  
Kesesuaian Tugas Baru dengan Bidang Pekerjaan

No	Kesesuaian Tugas Baru dengan Bidang Pekerjaan	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak Sesuai	23	76.7
2	Kurang Sesuai	-	-
3	Cukup Sesuai	-	-
4	Sesuai	7	23.3
	<b>Jumlah</b>	30	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan no 10

Berdasarkan Tabel IV.16 dapat dikatakan bahwa sebagian besar tugas baru yang biasanya mereka terima tidak sesuai dengan bidang pekerjaan (76,7 %) sedangkan yang menyatakan sesuai dengan bidang tugasnya hanya 7 orang atau 23,3 %. Tugas baru yang pernah diterima biasanya bersifat lebih mendadak karena ada acara yang mendadak pula/darurat.

Berikut ini akan disajikan tabel Kelancaran Dalam Pelaksanaan Tugas Baru :



Tabel IV.17  
Kelancaran Dalam Pelaksanaan Tugas Baru

No	Kelancaran Dalam Pelaksanaan Tugas Baru	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak Lancar	4	13.3
2	Kurang Lancar	20	66.7
3	Cukup Lancar	3	10.0
4	Lancar	3	10.0
	<b>Jumlah</b>	30	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan no. 11a

Berdasarkan Tabel IV.17 disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan kurang lancar dalam pelaksanaan tugas baru (80 %), hal ini disebabkan karena pegawai belum pernah melaksanakan tugas baru yang diberikan atau pernah akan tetapi tidak sesuai dengan bidang pekerjaanya.

Berikut ini akan disajikan tabel Ketepatan Dalam Pelaksanaan Tugas Baru:

Tabel IV.18  
Ketepatan Dalam Pelaksanaan Tugas Baru

No	Ketepatan Dalam Pelaksanaan Tugas Baru	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak Tepat	2	6.7
2	Kurang Tepat	2	6.7
3	Cukup Tepat	24	80.0
4	Tepat	2	6.7
	<b>Jumlah</b>	30	100.0

Sumber : Pertanyaan no.11b diolah

Berdasarkan Tabel IV.18 diatas dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan bahwa dalam melaksanakan tugas baru cukup tepat, cukup

tepat disini artinya responden dapat menyelesaikan tugas namun dengan penilaian cukup.

Berikut ini akan disajikan tabel Kecepatan Dalam Pelaksanaan Tugas Baru:

Tabel IV.19  
Kecepatan Dalam Pelaksanaan Tugas Baru

No	Kecepatan Dalam Pelaksanaan Tugas Baru	Frekuensi	Prosentase
1	Lamban	1	3.3
2	Kurang Cepat	4	13.3
3	Cukup Cepat	23	76.7
4	Cepat	2	6.7
	<b>Jumlah</b>	30	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan no. 11c

Berdasarkan Tabel IV.19 dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden dalam melaksanakan tugas baru adalah cukup cepat. Cepat disini artinya pekerjaannya dapat diselesaikan dengan cepat namun kadang-kadang tidak sesuai yang ditentukan. Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa sebanyak 3,3 % responden lamban dalam melaksanakan tugas baru, 13,3 % kurang cepat dalam melaksanakan tugas baru, 6,7 % menyatakan dalam melaksanakan tugas baru cepat dan 76,7 % dalam melaksanakan tugas baru cukup cepat.

Berikut ini akan disajikan tabel Pernah dan Tidaknya Menerima Tugas Mendadak:

Tabel IV. 20  
Pernah dan Tidaknya Menerima Tugas Mendadak

No	Pernah dan Tidaknya Menerima Tugas Mendadak	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak Pernah	5	16.7
2	Pernah	25	83.3
	<b>Jumlah</b>	30	100.0

Sumber : Pertanyaan no. 12a diolah

Berdasarkan Tabel IV. 20 diatas dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden atau 83,3 % pernah menerima tugas mendadak, sedangkan yang tidak pernah menerima hanya sebesar 16,7 %. Tugas mendadak yang dimaksud contohnya apabila ada tamu, rapat, dan hal-hal lain yang bersifat mendadak/darurat.

Berikut ini akan disajikan tabel Kesesuaian Tugas Mendadak dengan Bidang Pekerjaan:

Tabel IV.21  
Kesesuaian Tugas Mendadak dengan Bidang Pekerjaan

No	Kesesuaian Tugas Mendadak dengan Bidang Pekerjaan	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak pernah	5	16.7
2	Tidak sesuai	19	63.3
3	Sesuai	6	20.0
	<b>Jumlah</b>	30	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan no. 12 b

Berdasarkan Tabel IV.21 diatas dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden (63,3 %) menyatakan yang pernah menerima tugas mendadak yang

mereka terima cukup sesuai dengan bidang tugas mereka, sedangkan yang menyatakan sesuai hanya 20 %, 16,7 % menyatakan tidak sesuai. Ketidaksesuaian tersebut karena tugas mendadak yang dibebankan bersifat membantu unit lain.

Berikut ini akan disajikan tabel Kelancaran Dalam Menerima Tugas Mendadak :

Tabel IV. 22  
Kelancaran Dalam Menerima Tugas Mendadak

No	Kelancaran Dalam Menerima Tugas Mendadak	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak Lancar	2	6.7
2	Kurang Lancar	5	16.7
3	Cukup Lancar	21	70.0
4	Lancar	2	6.7
	<b>Jumlah</b>	30	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan no.13a

Berdasarkan Tabel IV.22 diatas dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden (70 %) menyatakan cukup lancar dan yang menjawab lancar dan tidak lancar masing-masing ada 6,7 %, sedangkan yang menjawab kurang lancar ada 16,7 %. Kelancaran tersebut dikarenakan dalam melaksanakan tugas mendadak hanya bersifat membantu unit lain.

Berikut ini akan disajikan tabel Ketepatan Dalam Melaksanakan Tugas Mendadak :

Tabel IV. 23  
Ketepatan Dalam Melaksanakan Tugas Mendadak

No	Ketepatan Dalam Melaksanakan Tugas Mendadak	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak Tepat	2	6.7
2	Kurang Tepat	4	13.3
3	Cukup Tepat	23	76.7
4	Tepat	1	3.3
	<b>Jumlah</b>	30	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan no.13b

Berdasarkan Tabel IV.23 diatas dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan cukup tepat (76,7 %) dan yang menjawab tepat dalam melaksanakan tugas mendadak ada 3,3 %, sedangkan 13,3 % menjawab kurang tepat dan 6,7 % lainnya menjawab tidak tepat.

Berikut ini akan disajikan tabel Kecepatan Dalam Melaksanakan Tugas Mendadak :

Tabel IV. 24  
Kecepatan Dalam Melaksanakan Tugas Mendadak

No	Kecepatan Dalam Melaksanakan Tugas Mendadak	Frekuensi	Prosentase
1	Lamban	3	10.0
2	Kurang Cepat	3	10.0
3	Cepat	22	73.3
4	Sangat Cepat	2	6.7
	<b>Jumlah</b>	30	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan no.13c

Berdasarkan Tabel IV.24 dapat diketahui sebanyak 10 % responden menyatakan kecepatan melaksanakan tugas mendadak lambat, 10 % lagi menyatakan kecepatan dalam melaksanakan tugas mendadak kurang cepat, 6,7 % menyatakan cepat dan sebanyak 73,3 % menyatakan cukup cepat. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian responden menyatakan cukup cepat dalam melaksanakan tugas mendadak.

### B.3. Variabel Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam organisasi sangatlah penting dalam membawa arah organisasi dan pegawai dalam menuju arah yang diinginkan, untuk melihat kepemimpinan dapat diketahui dari sisi, intensitas komunikasi pimpinan, jumlah komunikasi bawahan dan atasan dalam satu bulan terakhir, kemampuan dan kemauan pempinan dalam menjalankan tugas.

Berikut ini akan disajikan tabel Intensitas Komunikasi Pimpinan :

Tabel IV. 25  
Intensitas Komunikasi Pimpinan

No	Intensitas Komunikasi Pimpinan	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak Pernah	3	10.0
2	Kadang-Kadang	24	80.0
3	Cukup Sering	0	0
4	Sering	3	10.0
	<b>Jumlah</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan no. 14

Berdasarkan Tabel IV.25 dapat disimpulkan bahwa intensitas komunikasi pimpinan dengan bawahan menurut responden masih sangat kurang, hal ini

terbukti dengan jawaban responden yang sebagian besar menjawab tidak pernah dan kadang-kadang sebesar 80 %, dan yang menjawab tidak pernah sering-sering masing-masing hanya 10 %. Oleh karena itu dapatlah dikatakan bahwa intensitas komunikasi yang kurang dengan bawahan menjadikan kecenderungan kepemimpinan yang kurang mendukung pelaksanaan pekerjaan.

Berikut ini akan disajikan tabel Jumlah Komunikasi Bawahan Dan Atasan Dalam Satu Bulan Terakhir:

Tabel IV.26  
Jumlah Komunikasi Bawahan Dari Atasan  
Dalam Satu Bulan Terakhir

No	Jumlah Komunikasi Bawahan Dan Atasan Dalam Satu Bulan Terakhir	Frekuensi	Prosentase
1	1 Kali Seminggu	4	13.3
2	2 Kali Seminggu	13	43.3
3	3 Kali Seminggu	8	26.7
4	4 Kali Lebih	5	16.7
	<b>Jumlah</b>	30	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan No. 15

Berdasarkan Tabel IV.26 diatas dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden menjawab komunikasi dengan atasan hanya 2 kali seminggu sebesar 43,3 %, yang menjawab 1 kali seminggu ada 13,3 % sedangkan yang menjawab 3 kali seminggu sebanyak 26,7 % dan ada 16,7 % responden menjawab 4 kali atau lebih.

Berikut ini akan disajikan tabel Tingkat Kemampuan Pimpinan Dalam Berhubungan Dengan Pegawai Untuk Memperoleh Masukan :

Tabel IV.28  
Tingkat Kemampuan Pimpinan Sebagai  
Perantara Untuk Memperoleh Informasi.

No	Tingkat Kemampuan Pimpinan Sebagai Perantara Untuk Memperoleh Informasi	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak Baik	2	6.7
2	Kurang Baik	17	56.7
3	Cukup Baik	9	30.0
4	Baik	2	6.7
	<b>Jumlah</b>	30	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan no.16b

Berdasarkan Tabel IV.28 diatas dapat dikatakan bahwa responden menyatakan kemampuan pimpinan sebagai perantara untuk memperoleh informasi dengan bawahan kurang baik, hal ini terbukti dengan jawaban responden yang sebagian besar menjawab kurang baik sebesar 56,7 %. Dari tabel diatas dapat pula diketahui bahwa sebanyak 6,7 % responden menyatakan tidak baik, 30 % responden menyatakan cukup baik dan 6,7 % responden menyatakan baik. kurang baiknya tingkat kemampuan pimpinan sebagai perantara untuk memperoleh informasi dari lapangan diketahui dikarenakan intensitas komunikasi pimpinan dengan bawahan yang kurang dan terlalu sibuknya pimpinan dengan tugas yang diembannya.

Berikut ini akan disajikan tabel Tingkat Kemampuan Pimpinan Dalam Bekerjasama Untuk Mengembangkan Unit Kerja :



Tabel IV.27  
Tingkat Kemampuan Pimpinan Dalam Berhubungan  
Dengan Pegawai Untuk Memperoleh Masukan

No	Tingkat Kemampuan Pimpinan Dalam Berhubungan Dengan Pegawai Untuk Memperoleh Masukan	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak Baik	3	10.0
2	Kurang Baik	14	46.7
3	Cukup Baik	9	30.0
4	Baik	4	13.3
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan no.16a

Berdasarkan Tabel IV. 27 diatas dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden (46,7 %) menyatakan bahwa kemampuan pimpinan untuk menyerap masukan dari bawahan adalah kurang baik, 10 % responden menyatakan kemampuan pimpinan tidak baik 30 % responden menyatakan cukup baik dan ada 13,3 % responden menyatakan baik. Dalam hal ini pimpinan kurang memperhatikan suara arus bawah yang selama ini sangat mendambakan untuk diperhatikan.

Berikut ini akan disajikan tabel Tingkat Kemampuan Pimpinan Sebagai Perantara Untuk Memperoleh Informasi :

Tabel IV.29  
Tingkat Kemampuan Pimpinan Dalam Bekerjasama  
Untuk Mengembangkan Unit Kerja

No	Tingkat Kemampuan Pimpinan Dalam Bekerjasama Untuk Mengembangkan Unit Kerja	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak Baik	2	6.7
2	Kurang Baik	18	60.0
3	Cukup Baik	8	26.7
4	Baik	2	6.7
	<b>Jumlah</b>	30	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan no. 16c

Berdasarkan Tabel IV.29 dapat disimpulkan bahwa Tingkat Kemampuan Pimpinan untuk bekerjasama adalah kurang baik, hal ini terbukti dengan jawaban responden yang sebagian besar menjawab kurang baik dan tidak baik 60 %. Dari tabel diatas dapat diketahui pula bahwa 6,7 % responden menyatakan tidak baik, 26,7 % menyatakan cukup baik dan 6,7 % lagi responden menyatakan baik. Dalam hal ini Pimpinan menurut bawahan kurang dapat bekerja sama sehingga keinginan serta kemauan karyawan untuk lebih meningkatkan prestasi kerja menjadi kurang.

Berikut ini akan disajikan tabel Tingkat Kemampuan Pimpinan Dalam Menggali Ide Baru untuk Perbaikan Organisasi :

Tabel IV. 30  
Tingkat Kemampuan Pimpinan Dalam  
Menggali Ide Baru untuk Perbaikan Organisasi

No	Tingkat Kemampuan Pimpinan Dalam Menggali Ide Baru untuk Perbaikan Organisasi	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak Baik	0	0
2	Kurang Baik	19	63.3
3	Cukup Baik	10	33.3
4	Baik	1	3.3
	<b>Jumlah</b>	30	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan no. 16 d

Berdasarkan Tabel 30 diatas dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 63,3% menjawab kemampuan pimpinan untuk menggali ide baru dari bawahan kurang baik, sedangkan yang menjawab cukup baik sebesar 33,3 % dan ada 3,3 % yang menjawab baik. Alasan yang ditemukan di lapangan adalah pimpinan kurang aktif untuk menggali ide-ide baru atau gagasan-gagasan baru guna perbaikan organisasi.

Berikut ini akan disajikan tabel Tingkat Kemampuan Pimpinan Menyampaikan Informasi Program dan Perubahan Unit Kerja :

Tabel IV.31  
Tingkat Kemampuan Pimpinan Menyampaikan  
Informasi Program dan Perubahan Unit Kerja

No	Tingkat Kemampuan Pimpinan Menyampaikan Informasi Program dan Perubahan Unit Kerja	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak Baik	1	3.3
2	Kurang Baik	7	23.3
3	Cukup Baik	19	63.3
4	Baik	3	10.0
	<b>Jumlah</b>	30	100.0

Sumber : Dilolah dari Jawaban Pertanyaan no.16 e

Berdasarkan Tabel IV. 31 diatas dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 73,3% menjawab kemampuan pimpinan untuk menyampaikan informasi program adalah cukup baik, sedangkan yang menjawab kurang baik 23,3 % yang menjawab tidak baik 3,3 % dan 10 % menjawab baik. Alasan yang disampaikan oleh responden menyatakan bahwa pimpinan kurang aktif pula menyampaikan program atau informasi baru maupun perubahan organisasi kepada pegawai.

Berikut ini akan disajikan tabel Tingkat Kemampuan Pimpinan Dalam Melaksanakan Tugas Rutin :

Tabel IV.32  
Tingkat Kemampuan Pimpinan Dalam  
Melaksanakan Tugas Rutin.

No	Tingkat Kemampuan Pimpinan Dalam Melaksanakan Tugas Rutin	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak Baik	2	6.7
2	Kurang Baik	5	16.7
3	Cukup Baik	21	70.0
4	Baik	2	6.7
	<b>Jumlah</b>	30	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan no.16 f.

Berdasarkan Tabel IV.32 diatas dapat disimpulkan bahwa sebagian besar jawaban responden menyatakan kemampuan pimpinan dalam menjalankan tugas rutin adalah cukup baik (70,7 %) yang menjawab baik 6,7 %, 16,7 % menjawab kurang baik dan ada yang menjawab tidak baik 6,7 %.

Berikut ini akan disajikan tabel Tingkat Kemauan Pimpinan Menjalankan Tugas Baru :

Tabel IV.33  
Tingkat Kemauan Pimpinan Menjalankan  
Tugas Baru

No	Tingkat Kemauan Pimpinan Menjalankan Tugas Baru	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak Baik	2	6.7
2	Kurang Baik	21	70.0
3	Cukup Baik	5	16.7
4	Baik	2	6.7
	<b>Jumlah</b>	30	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan no. 16 g

Berdasarkan Tabel IV. 33 diatas dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden atau 70 % menyatakan kemauan pimpinan untuk menjalankan tugas baru adalah kurang baik, yang menjawab cukup baik 16,7 %, ada yang menjawab baik 6,7 % dan yang menjawab tidak baik 6,7 %. Dalam hal ini ketidakmauan pimpinan menjalankan tugas baru biasanya dengan menugaskan pembantunya atau staffnya.

Berikut ini akan disajikan tabel Tingkat Kemauan Pimpinan Menjalankan Tugas Mendadak :

Tabel IV. 34  
Tingkat Kemauan Pimpinan Menjalankan  
Tugas Mendadak

No	Tingkat Kemauan Pimpinan Menjalankan Tugas Mendadak	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak Baik	2	6.7
2	Kurang Baik	22	73.3
3	Cukup Baik	3	10.0
4	Baik	3	10.0
	<b>Jumlah</b>	30	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan no. 16 h

Berdasarkan Tabel IV.34 dapat disimpulkan sebagian besar responden atau 73,3 % menyatakan bahwa kemauan pimpinan kurang baik dalam menjalankan tugas mendadak, sedangkan yang menjawab cukup baik dan baik hanya masing-masing 10 %, ada yang menjawab tidak baik 6,7 %.

Berikut ini akan disajikan tabel Tingkat Kemauan Pimpinan Menyampaikan Ide – ide Baru :

Tabel IV.35  
Tingkat Kemauan Pimpinan Menyampaikan  
Ide – ide Baru

No	Tingkat Kemauan Pimpinan Menyampaikan Ide – ide Baru	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak Baik	2	6.7
2	Kurang Baik	23	76.7
3	Cukup Baik	2	6.7
4	Baik	3	10.0
	<b>Jumlah</b>	30	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan no.16 i

Berdasarkan Tabel IV. 35 diatas dapat disimpulkan bahwa kemauan pimpinan untuk menyampaikan ide-ide baru masih kurang baik, hal tersebut dapat dilihat dari jawaban responden yang sebagian besar menjawab kurang baik sebesar 76,7 %, alasannya pimpinan biasanya sibuk dengan tugas rutinnya, dari tabel di atas dapat dilihat pula bahwa sebanyak 6,7 % responden menyatakan tidak baik, 10 % menyatakan baik dan ada 6,7 % lagi responden yang menyatakan cukup baik.

Berikut ini akan disajikan tabel Tingkat Kemauan Pimpinan Menyelesaikan Masalah Pekerjaan :

Tabel. IV. 36  
Tingkat Kemauan Pimpinan Menyelesaikan  
Masalah Pekerjaan

No	Tingkat Kemauan Pimpinan Menyelesaikan Masalah Pekerjaan	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak Baik	1	3.3
2	Kurang Baik	20	66.7
3	Cukup Baik	7	23.3
4	Baik	2	6.7
	Jumlah	30	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan no.16 j

Berdasarkan Tabel IV.36 dapat dilihat bahwa kemauan pimpinan untuk menyelesaikan permasalahan kantor masih kurang baik, hal ini dibuktikan dengan jawaban responden sebagian besar (66,7 % ) kurang baik, sebanyak 3,3 % responden menyatakan tidak baik, 23,3 % responden menyatakan cukup baik dan 6,7 % responden menyatakan baik. Alasan responden selama ini pimpinan kurang peduli bila ada permasalahan yang timbul sehingga karyawan berusaha menyelesaikan permasalahan sendiri.

Berikut ini akan disajikan tabel Tingkat Kemauan Pimpinan Untuk Menerima Kritik dan Saran :



Tabel IV.37  
Tingkat Kemauan Pimpinan Untuk  
Menerima Kritik dan Saran

No	Tingkat Kemauan Pimpinan Untuk Menerima Kritik dan Saran	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak Baik	2	6.7
2	Kurang Baik	23	76.7
3	Cukup Baik	2	6.7
4	Baik	3	10.0
	<b>Jumlah</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan no.16 k

Berdasarkan Tabel IV.37 dapat disimpulkan bahwa kemauan pimpinan untuk menerima kritik dan saran masih kurang baik, hal tersebut dibuktikan dengan jawaban responden yang sebagian besar menjawab kurang baik sebesar 76,7 %. Sebanyak 6,7 % responden menyatakan tidak baik, 10 % menyatakan baik ada 6,7 % lagi menyatakan cukup baik. Selama ini apabila ada kritik dan saran masih kurang diperhatikan.

Berikut ini akan disajikan tabel Tingkat Kemampuan Pimpinan Untuk Menjalankan Tugas Rutin :

Tabel IV. 38  
Tingkat Kemampuan Pimpinan Untuk  
Menjalankan Tugas Rutin

No	Tingkat Kemampuan Pimpinan Untuk Menjalankan Tugas Rutin	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak Baik	2	6.7
2	Kurang Baik	19	63.3
3	Cukup Baik	6	20.0
4	Baik	3	10.0
	<b>Jumlah</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan no. 16 l

Berdasarkan Tabel IV.38 diatas dapat dinyatakan bahwa kemampuan pimpinan untuk menjalankan tugas rutin masih rendah, hal ini terbukti dengan mayoritas jawaban responden yang menjawab kurang baik sebesar 63 %.

Berikut ini akan disajikan tabel Tingkat Kemampuan Pimpinan Untuk Menjalankan Tugas Baru :

Tabel IV. 39  
Tingkat Kemampuan Pimpinan Untuk  
Menjalankan Tugas Baru

No	Tingkat Kemampuan Pimpinan Untuk Menjalankan Tugas Baru	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak Baik	5	16.7
2	Kurang Baik	15	50.0
3	Cukup Baik	8	26.7
4	Baik	2	6.7
	<b>Jumlah</b>	30	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan no. 16 m

Berdasarkan Tabel IV.39 di atas disimpulkan bahwa kemampuan pimpinan untuk menjalankan tugas baru masih rendah, hal terbut dibuktikan dengan jawaban responden yang menyatakan kurang baik sebesar 50 % dari keseluruhan jawaban responden. Dari tabel di atas dapat diketahui pula sebanyak 16,7 % responden menyatakan tidak baik, 26,7 % responden menyatakan cukup baik dan sebanyak 6,7 % responden menyatakan baik. Contoh yang ditemukan di lapangan yang menunjukkan kemampuan pimpinan untuk menjalankan tugas baru kurang baik antara lain dengan mewakilkan pembantunya atau stafnya bila ada tugas baru.

Berikut ini akan disajikan tabel Tingkat Kemampuan Pimpinan Untuk Menjalankan Tugas Mendadak :

Tabel IV. 40  
Tingkat Kemampuan Pimpinan Untuk  
Menjalankan Tugas Mendadak

No	Tingkat Kemampuan Pimpinan Untuk Menjalankan Tugas Mendadak	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak Baik	11	36.7
2	Kurang Baik	9	30.0
3	Cukup Baik	9	30.0
4	Baik	1	3.3
	<b>Jumlah</b>	30	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan no.16 n.

Berdasarkan Tabel IV.40 diatas dapat disimpulkan sebagian besar responden atau 36,7 % menyatakan bahwa kemampuan pimpinan untuk menjalankan tugas-tugas mendadak tidak baik, sedangkan yang menjawab kurang dan cukup baik masing-masing 30 % dan ada 3,3 % menjawab baik.

Berikut ini akan disajikan tabel Tingkat Kemampuan Pimpinan Untuk Menyampaikan Ide Baru :

Tabel IV.41  
Tingkat Kemampuan Pimpinan Untuk  
Menyampaikan Ide Baru

No	Tingkat Kemampuan Pimpinan Untuk Menyampaikan Ide Baru	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak Baik	0	0
2	Kurang Baik	27	90.0
3	Cukup Baik	0	0
4	Baik	3	10.0
	<b>Jumlah</b>	30	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan 16 o

Berdasarkan Tabel IV.41 di atas dapat disimpulkan bahwa kemampuan pimpinan untuk menyampaikan ide baru masih kurang baik, hal tersebut dibuktikan dengan mayoritas jawaban responden atau sebesar 90 % menyatakan kurang baik, sedangkan yang menjawab baik sebesar 10 %.

Berikut ini akan disajikan tabel Tingkat Kemampuan Pimpinan Untuk Menyelesaikan Masalah Pekerjaan :

Tabel IV.42  
Tingkat Kemampuan Pimpinan Untuk  
Menyelesaikan Masalah Pekerjaan

No	Tingkat Kemampuan Pimpinan Untuk Menyelesaikan Masalah Pekerjaan	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak Baik	5	16.7
2	Kurang Baik	18	60.0
3	Cukup Baik	4	13.3
4	Baik	3	10.0
	<b>Jumlah</b>	30	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan no. 16 p

Berdasarkan Tabel IV. 42 diatas disimpulkan bahwa kemampuan pimpinan untuk menyelesaikan masalah pekerjaan kurang baik, hal ini terbukti dengan jawaban responden yang sebagian besar menjawab kurang baik sebesar 60 %.

#### **B.4. Variabel Iklim Organisasi.**

Iklim Organisasi dalam penelitian ini diasumsikan identik dengan pelaksana kerja atau lingkungan non fisik. Lingkungan kerja yang baik akan mampu membawa bawahan kearah prestasi kerja yang tinggi, sebaliknya lingkungan kerja yang kurang kondusif akan membawa prestasi kerja.

Berikut ini akan disajikan tabel Tingkat Keterlibatan Pegawai Dalam Pengambilan Keputusan :

Tabel VI.43  
Tingkat Keterlibatan Pegawai Dalam  
Pengambilan Keputusan

No	Tingkat Keterlibatan Pegawai Dalam Pengambilan Keputusan	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak Pernah	2	6.7
2	Kadang-Kadang	23	76.7
3	Sering	3	10.0
4	Selalu	2	6.7
	<b>Jumlah</b>	30	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan no. 17

Berdasarkan Tabel IV. 43 di atas dapat dijelaskan sebagian besar responden atau 76,7 % menyatakan bahwa keterlibatan dalam pengambilan keputusan kadang-kadang, sedangkan yang menyatakan keterlibatannya sering 10% dan yang menyatakan selalu dan tidak pernah masing-masing ada 6,7 %. Alasan yang ditemukan di lapangan yang menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan adalah kurang adalah frekuensi diikutsertakannya pegawai dapat dikategorikan kadang-kadang saja.

Berikut ini akan disajikan tabel Tingkat Kemandirian Karyawan Dalam Mengambil Keputusan :

Tabel IV. 44  
Tingkat Kemandirian Karyawan  
Dalam Mengambil Keputusan

No	Tingkat Kemandirian Karyawan Dalam Mengambil Keputusan	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak Pernah	21	70.0
2	Kadang-Kadang	5	16.7
3	Sering	0	0
4	Selalu	4	13.3
	<b>Jumlah</b>	30	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan no. 18

Berdasarkan Tabel IV. 44 diatas dapat disimpulkan sebagian besar responden atau 70 % menyatakan kemandirian mereka untuk mengambil keputusan sangat rendah, alasannya karyawan tidak berani mengambil keputusan sendiri tanpa harus menunggu petunjuk atau perintah dari atasan. Dari tabel juga diketahui bahwa sebanyak 16,7 % responden menyatakan kadang-kadang dan sebanyak 13,3 % responden menyatakan selalu.

Berikut ini akan disajikan tabel Tingkat Kemampuan Pimpinan Memandang Pengawai Sebagai Orang Dewasa :

Tabel IV. 45  
Tingkat Kemampuan Pimpinan Memandang  
Pengawai Sebagai Orang Dewasa

No	Tingkat Kemampuan Pimpinan Memandang Pengawai Sebagai Orang Dewasa	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak Baik	3	10.0
2	Kurang Baik	25	83.3
3	Cukup Baik	1	3.3
4	Baik	1	3.3
	<b>Jumlah</b>	30	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan no. 19

Berdasarkan Tabel IV. 45 dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden atau 83,3% menjawab pimpinan mereka kurang baik dalam memperlakukan mereka sebagai orang dewasa. Sebanyak 10 % responden menyatakan tidak baik, 3,3 % responden menyatakan cukup baik dan baik.

Berikut ini akan disajikan tabel Tingkat Perhatian Pimpinan Terhadap Kesejahteraan Karyawan :

Tabel IV. 46  
Tingkat Perhatian Pimpinan Terhadap  
Kesejahteraan Karyawan

No	Tingkat Perhatian Pimpinan Terhadap Kesejahteraan Karyawan	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak Perhatian	4	13.3
2	Kurang Perhatian	22	73.3
3	Cukup Perhatian	2	6.7
4	Perhatian	2	6.7
	<b>Jumlah</b>	30	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan no.20

Berdasarkan Tabel IV. 46 diatas dapat disimpulkan bahwa 73,3 % reponden atau sebagian besar responden menyatkan pimpinan tidak atau kurang perhatian dalam peningkatan kesejahteraan karyawan. Kurang perhatiannya pimpinan dapat dilihat dari sikap kurang peduli pimpinan bila ada pegawai yang sakit, kecelakaan atau meninggal. Kadang-kadang pegawai memaklumi karena kesibukan tugas dari pimpinan namun diperlukan kepekaan dari seorang pemimpin dalam hal ini.

Berikut ini akan disajikan tabel Tingkat Kelengkapan Peralatan Kerja :

Tabel IV. 47  
Tingkat Kelengkapan Peralatan Kerja

No	Tingkat Kelengkapan Peralatan Kerja	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak Lengkap	3	10.0
2	Kurang Lengkap	19	63.3
3	Cukup Lengkap	4	13.3
4	Tidak Lengkap	4	13.3
	<b>Jumlah</b>	30	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan no.21

Berdasarkan Tabel IV.47 dapat disimpulkan bahwa 63,3% responden atau sebagian besar responden menyatakan bahwa peralatan kerja mereka kurang lengkap. Hal inilah yang menyebabkan dalam pelaksanaan tugas, rutin, baru dan mendadak menjadi kurang terdukung. Sebanyak 10 % responden menyatakan tidak lengkap, 13,3 % responden menyatakan cukup lengkap dan tidak lengkap.

Berikut ini akan disajikan tabel Tingkat Dorongan Peralatan Fisik Dengan Prestasi Kerja:

Tabel IV. 48  
Tingkat Dorongan Peralatan Fisik  
Dengan Prestasi Kerja

No	Tingkat Dorongan Peralatan Fisik Dengan Prestasi Kerja	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak Mendorong	0	0
2	Kurang Mendorong	17	56.7
3	Cukup Mendorong	13	43.3
4	Mendorong	0	0
	<b>Jumlah</b>	30	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan no. 22



Berdasarkan Tabel IV.48 di atas, dapatlah diketahui bahwa dari Jumlahresponden sebanyak 56,7% atau sebagian besar responden menyatakan peralatan kerja mereka kurang mendorong prestasi kerja mereka. 43,3 % responden menyatakan cukup mendorong pelaksanaan tugas.

Berikut ini akan disajikan tabel Ketersediaan Peralatan Canggih :

Tabel IV. 49  
Ketersediaan Peralatan Canggih

No	Ketersediaan Peralatan Canggih	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak	3	10
2	Ya	27	90.0
	<b>Jumlah</b>	30	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan no. 23

Berdasarkan Tabel IV.49 disimpulkan bahwa 90 % reponden menyatakan dikantor mereka tersedia peralatan canggih, sedang responden yang menyatakan tidak tersedia peralatan canggih hanya 10%. Meskipun demikian karyawan karena keterbatasan pengetahuan dan keterampilan sehingga tidak semuanya dapat mengoperasikan peralatan canggih yang tersedia.

Berikut ini akan disajikan tabel Tingkat Dorongan Peralatan Canggih Terhadap Prestasi Kerja :

Tabel IV. 50  
Tingkat Dorongan Peralatan Canggih  
Terhadap Prestasi Kerja

No	Tingkat Dorongan Peralatan Canggih Terhadap Prestasi Kerja	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak Mendorong	0	0
2	Kurang Mendorong	19	63.3
3	Cukup Mendorong	11	36.7
4	Mendorong	0	0
	<b>Jumlah</b>	30	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan no.24

Berdasarkan Tabel IV.50 dapat disimpulkan bahwa 63,3 % atau sebagian besar responden menyatakan peralatan canggih yang tersedia kurang mendukung prestasi kerja mereka. Sebanyak 36,7 % responden menyatakan cukup mendorong. Adapun alasannya disebabkan sumber daya manusia yang tidak dapat mengoperasikan fasilitas yang ada.

### B.5. Variabel Motivasi

Motivasi kerja merupakan salah satu aspek dari suatu organisasi. Dengan adanya motivasi kerja seseorang akan terangsang untuk melakukan tindakan-tindakan. Motivasi kerja juga dapat memberikan sumbangan pada peningkatan prestasi kerja, yaitu dapat membangkitkan dan mempercepat jalannya proses pekerjaan dalam rangka pencapaian tugas. Dalam motivasi kerja ini akan diukur melalui tiga hal yaitu motive (dorongan), expectancy (harapan) dan incentive (imbalan). Untuk lebih jelas berikut ini akan disajikan data-data mengenai motivasi.

#### 1. Motif akan Berprestasi

Berikut ini akan disajikan tabel Tingkat Kesenangan Penerimaan Saran Dari Rekan Kerja Guna Peningkatan Prestasi :

Tabel. IV. 51  
Tingkat Kesenangan Penerimaan Saran Dari  
Rekan Kerja Guna Peningkatan Prestasi

No	Tingkat Kesenangan Penerimaan Saran Dari Rekan Kerja Guna Peningkatan Prestasi	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak Senang	14	46.7
2	Kurang Senang	1	3.3
3	Cukup Senang	2	6.7
4	Senang	13	43.3
	<b>Jumlah</b>	30	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan no. 25 b

Berdasarkan Tabel IV. 51 diatas dapat disimpulkan bahwa 46,7 % jawaban responden menyatakan mereka senang menerima saran dari rekan kerja guna perbaikan prestasi, sedangkan responden yang menjawab senang juga sebesar 43,3 %, ada pula yang menjawab cukup senang 6,7 % dan 3,3 % menjawab kurang senang. Alasan yang disampaikan dari responden kebanyakan karena ada rasa ketersinggungan atau emosi.

Berikut ini akan disajikan tabel Tingkat Kesenangan Penerimaan Kritik Dari Rekan Kerja Guna Peningkatan Prestasi :

Tabel IV. 52  
Tingkat Kesenangan Penerimaan Kritik Dari  
Rekan Kerja Guna Peningkatan Prestasi

No	Tingkat Kesenangan Penerimaan Kritik Dari Rekan Kerja Guna Peningkatan Prestasi	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak Senang	6	20.0
2	Kurang Senang	1	3.3
3	Cukup Senang	21	70.0
4	Senang	2	6.7
	<b>Jumlah</b>	30	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan no. 25 b

Berdasarkan Tabel IV. 52 diatas dapat dijelaskan bahwa sebesar 70 % reponden menjawab cukup senang untuk menerima kritik dari rekan kerja guna peningkatan prestasi. Alasan yang disampaikan adalah demi kemajuan pribadi.

Berikut ini akan disajikan tabel Tingkat Kesenangan Memberi Bantuan Terhadap Sesama Rekan Kerja :

Tabel IV. 53  
Tingkat Kesenangan Memberi Bantuan  
Terhadap Sesama Rekan Kerja

No	Tingkat Kesenangan Memberi Bantuan Terhadap Sesama Rekan Kerja	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak Senang	2	6.7
2	Kurang Senang	7	23.3
3	Cukup Senang	3	10.0
4	Senang	18	60.0
	<b>Jumlah</b>	30	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan no. 25 c

Berdasarkan Tabel IV.53 dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden atau 60 % menyatakan senang untuk membantu rekan lain, sedangkan yang menjawab kurang senang membantu rekan lain sebesar 23,3 %, 10 % responden menjawab cukup senang dan 6,7 % menjawab tidak senang. Alasan yang ditemukan pegawai masih menjunjung tinggi nilai-nilai kerukunan dan kegotongroyongan.

Berikut ini akan disajikan tabel Tingkat Kesenangan Menerima Tanggung Jawab Pekerjaan :

Tabel IV. 54  
Tingkat Kesenangan Menerima Tanggung  
Jawab Pekerjaan

No	Tingkat Kesenangan Menerima Tanggung Jawab Pekerjaan	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak Senang	1	3.3
2	Kurang Senang	20	66.7
3	Cukup Senang	7	23.3
4	Senang	2	6.7
	<b>Jumlah</b>	30	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan no. 25 d

Berdasarkan Tabel IV. 54 diatas dapat dinyatakan bahwa sebagian besar atau 70% responden menyatakan mereka kurang senang untuk menerima tanggungjawab pekerjaan, sedangkan yang menyatakan cukup senang ada 23,3 %, sebesar 6,7 % menyatakan senang dan 3,3 % menyatakan tidak senang. Alasan yang ditemukan adalah pegawai merasa terbebani bila memperoleh tanggung jawab yang terlalu besar, kadang-kadang merasa takut tidak mampu memikul tanggung jawab yang diberikan.

Berikut ini akan disajikan tabel Tingkat Kesukaan Bekerjasama Dengan Pegawai Lain :

Tabel IV. 55  
Tingkat Kesukaan Bekerjasama  
Dengan Pegawai Lain

No	Tingkat Kesukaan Bekerjasama Dengan Pegawai Lain	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak Suka	2	6.7
2	Kurang Suka	2	6.7
3	Cukup Suka	3	10.0
4	Suka	23	76.7
	<b>Jumlah</b>	30	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan no. 26

Berdasarkan Tabel IV. 55 diatas dapat disimpulkan bahwa 76,7 % responden menyatakan mereka suka untuk bekerjasama sedangkan yang menyatakan tidak suka dan kurang dan kurang masing-masing 6,7 % dan 10 % menyatakan cukup suka bekerjasama dengan orang lain. Alasan yang ditemukan di lapangan bahwa pegawai masih menjunjung tinggi nilai kerja sama.

## 2. Motif Akan Kekuasaan

Berikut ini akan disajikan tabel Pernah dan Tidaknya Memberi Ide untuk Organisasi :

Tabel IV. 56  
Pernah dan Tidaknya Memberi Ide untuk  
Organisasi

No	Pernah dan Tidaknya Memberi Ide untuk Organisasi	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak Pernah	3	10.0
2	Pernah	27	90.0
	<b>Jumlah</b>	30	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan no.27

Berdasarkan Tabel IV. 56 dapat disimpulkan bahwa 90% responden pernah memberikan ide untuk kemajuan organisasi, sedangkan 10 % belum pernah memberikan gagasannya. Berkaitan dengan ini banyak responden yang menyatakan bahwa mereka atau pegawai sudah pernah menyampaikan ide-ide untuk kemajuan organisasi akan tetapi tidak diperhatikan atau hanya ditampung saja.

Berikut ini akan disajikan tabel Tingkat Respon Terhadap Situasi :

Tabel IV. 57  
Tingkat Respon Terhadap Situasi

No	Tingkat Respon Terhadap Situasi	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak Tanggap	2	6.7
2	Kurang Tanggap	21	70.0
3	Cukup Tanggap	4	13.3
4	tanggap	3	10.0
	<b>Jumlah</b>	30	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan no.28

Berdasarkan Tabel IV.57 dapat dijelaskan bahwa 70 % responden menyatakan kurang tanggap terhadap situasi yang berkaitan dengan tugasnya, sedangkan yang menjawab tanggap hanya 10 %, 13,3 % menjawab cukup tanggap dan 6,7 % menjawab tidak tanggap. Hal ini pengawai mengartikan bahwa apabila

rekan kerja tidak meminta bantuan maka dianggap tidak memerlukan bantuan orang lain.

Berikut ini akan disajikan tabel Keinginan Mendapatkan Jabatan :

Tabel IV. 58  
Keinginan Mendapatkan Jabatan

No	Keinginan Mendapatkan Jabatan	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak	6	20.0
2	Ya	24	80.0
	<b>Jumlah</b>	30	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan no. 29

Berdasarkan Tabel IV. 58 disimpulkan bahwa sebagian besar responden atau 80% responden menginginkan Jabatan pada Unit Kerjanya, sedangkan yang tidak atau kurang menginginkan hanya 20%. Hal ini dimaksud adalah suatu kewajaran dimana setiap manusia senantiasa memiliki keinginan untuk hidup yang lebih baik.

Berikut ini akan disajikan tabel Tingkatan Usaha Untuk Memperoleh Jabatan :

Tabel IV. 59  
Tingkatan Usaha Untuk Memperoleh Jabatan

No	Tingkatan Usaha Untuk Memperoleh Jabatan	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak ingin	6	20.0
2	Tidak Berusaha	0	0
3	Berusaha Cukup saja	2	6.7
4	Berusaha Cukup Baik	0	0
3	Berusaha sebaik mungkin	22	73.3
	<b>Jumlah</b>	30	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan no. 30

Berdasarkan Tabel IV. 59 diatas dapat dikatakan bahwa 73,3 % yang menginginkan jabatan sebaik mungkin, sedangkan 6,7 % menyatakan akan berusaha cukup saja untuk memperoleh jabatan dan 20 % responden menyatakan tidak menginginkan jabatan sehingga tidak ingin berusaha dalam artian pegawai menyadari akan kemampuan dan kualitas dirinya.

### 3. Harapan

Berikut ini akan disajikan tabel Tingkat Harapan Terhadap Pimpinan Yang Baik :

Tabel IV. 60  
Tingkat Harapan Terhadap Pimpinan Yang Baik

No	Tingkat Harapan Terhadap Pimpinan Yang Baik	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak Mengharapkan	4	13.3
2	Kurang Mengharapkan	2	6.7
3	Cukup Mengharapkan	2	6.7
4	Mengharapkan	22	73.3
	<b>Jumlah</b>	30	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan no.31 a.

Berdasarkan Tabel IV. 60 dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden atau 73,3 % menyatakan harapannya untuk mempunyai pimpinan yang baik, 13,3 % menyatakan tidak mengharapkan karena pimpinan dianggap sudah baik dan ada 6,7 % responden menyatakan sama-sama kurang mengharapkan dan cukup mengharapkan.

Berikut ini akan disajikan tabel Tingkat Harapan Terhadap Pimpinan Yang Adil :



Tabel IV.61  
Tingkat Harapan Terhadap Pimpinan Yang Adil

No	Tingkat Harapan Terhadap Pimpinan Yang Adil	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak Mengharapkan	1	3.3
2	Kurang Mengharapkan	2	6.7
3	Cukup Mengharapkan	3	10.0
4	Mengharapkan	24	80.0
	<b>Jumlah</b>	30	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan no.31 b

Berdasarkan Tabel IV.61 dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden atau 80% menginginkan pimpinan yang adil, sebanyak 10 % cukup mngharapkan; 6,7 % kurang mengharapkan dan ada 3,3 % tidak mengharapkan karena pimpinan sudah dianggap adil.

Berikut ini akan disajikan tabel Tingkat Harapan Adanya Jaminan Kemanan Kerja :

Tabel IV. 62  
Tingkat Harapan Adanya Jaminan Kemanan Kerja

No	Tingkat Harapan Adanya Jaminan Kemanan Kerja	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak Mengharapkan	21	70.0
2	Kurang Mengharapkan	7	23.3
3	Cukup Mengharapkan	1	3.3
4	Mengharapkan	1	3.3
	<b>Jumlah</b>	30	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan no.31c.

Berdasarkan Tabel IV.62 dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden 70 % menyatakan tidak mengharapkan adanya jaminan keamanan dalam bekerja karena dianggap sudah baik. Dari tabel di atas dapat pula diketahui bahwa sebanyak 23,3 % responden menyatakan kurang mengharapkan, sebanyak

3,3 % responden menyatakan cukup mengharapkan dan ada 3,3 % responden lagi yang mengharapkan adanya jaminan keamanan kerja. Jaminan keamanan kerja di sini contohnya antara lain adalah adanya perlindungan dan keamanan bagi pegawai oleh organisasi sehingga menumbuhkan rasa aman dalam bekerja.

Berikut ini akan disajikan tabel Tingkat Harapan Adanya Penghargaan atas Prestasi :

Tabel. IV. 63  
Tingkat Harapan Adanya Penghargaan atas Prestasi

No	Tingkat Harapan Adanya Penghargaan atas Prestasi	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak Mengharapkan	4	13.3
2	Kurang Mengharapkan	19	63.3
3	Cukup Mengharapkan	2	6.7
4	Mengharapkan	5	16.7
	<b>Jumlah</b>	30	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan no.31d

Berdasarkan Tabel IV. 63 dikatakan bahwa sebagian besar atau 63,3 % responden kurang mengharapkan adanya penghargaan terhadap prestasi karena dianggap sudah baik, sebanyak 13,3 % responden menyatakan tidak mengharapkan, 6.7 % responden menyatakan cukup mengharapkan dan ada 16,7% responden menyatakan mengharapkan.

#### 4. Insentif

Berikut ini akan disajikan tabel Tingkat Kesesuaian Gaji dengan Tingkat Pendidikan :

Tabel IV. 64  
Tingkat Kesesuaian Gaji dengan  
Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Kesesuaian Gaji dengan Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak Baik	2	6.7
2	Kurang Baik	16	53.3
3	Cukup Baik	10	33.3
4	Baik	2	6.7
	<b>Jumlah</b>	30	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan no.32a

Berdasarkan Tabel IV. 64 diatas dinyatakan bahwa sebagian besar responden atau 53,3 % menyatakan bahwa tingkat kesesuaian antara gaji dengan tingkat pendidikan masih kurang baik, sebanyak 6,7 % responden menyatakan tidak baik, sebanyak 33,3 % responden menyatakan cukup baik dan ada 6,7 % lagi responden menyatakan baik. Dimana tingkat gaji yang diterima oleh pegawai relatif masih belum sesuai dengan tingkat pendidikan.

Berikut ini akan disajikan tabel Tingkat Kesesuaian Gaji dengan Beban Tugas :

Tabel IV. 65  
Tingkat Kesesuaian Gaji dengan  
Beban Tugas

No	Tingkat Kesesuaian Gaji dengan Beban Tugas	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak Baik	3	10.0
2	Kurang Baik	15	50.0
3	Cukup Baik	10	33.3
4	Baik	2	6.7
	<b>Jumlah</b>	30	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan no. 32b

Berdasarkan Tabel IV. 65 dapat disimpulkan bahwa sebagian besar (50%) responden menyatakan kesesuaian antara gaji dengan beban kerja masih kurang baik. Sebanyak 10 % responden menyatakan kesesuaian gaji dengan beban kerja tidak baik, 33,3 % responden menyatakan kesesuaian antara gaji dengan beban kerja cukup baik dan ada 6,7 % responden yang menyatakan tingkat kesesuaian baik. Kurang baiknya dalam hal ini adalah kadang-kadang beban kerja yang banyak maupun sedikit gaji yang diterima adalah sama.

Berikut ini akan disajikan tabel Tingkat Kelengkapan Fasilitas Kerja Guna Mendukung Kelancaran Tugas :

Tabel IV. 66  
Tingkat Kelengkapan Fasilitas Kerja  
Guna Mendukung Kelancaran Tugas

No	Tingkat Kelengkapan Fasilitas Kerja Guna Mendukung Kelancaran Tugas	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak Baik	19	63,3
2	Kurang Baik	6	20,0
3	Cukup Baik	3	10,0
4	Baik	2	6,7
	<b>Jumlah</b>	30	100,0

Sumber : Pertanyaan no. 32c diolah

Berdasarkan Tabel IV.66 diatas dapat dijelaskan bahwa 63,3% responden atau sebagian besar menyatakan kelengkapan fasilitas kerja masih tidak baik dalam mendukung kelancaran pekerjaan. Sebanyak 20 % responden menyatakan kurang baik, 10 % responden menyatakan cukup baik dan ada 6,7 % responden menyatakan kelengkapan fasilitas kerja guna mendukung kelancaran kerja baik.

### B.6. Hubungan Antar Variabel

Untuk mencapai prestasi kerja yang baik atau tinggi diperlukan sikap kepemimpinan yang mampu memotivasi bawahan atau pegawai agar dapat melaksanakan tugas atau pekerjaan guna mengarah pada pencapaian prestasi kerja yang tinggi. Berikut ini akan disajikan hubungan antara variabel kepemimpinan dengan prestasi kerja melalui tabel silang.

#### B.6.1. Hubungan Antara Kepemimpinan ( $X_1$ ) dengan Prestasi Kerja (Y)

**Tabel IV. 67**  
**Tabel Silang**  
**Hubungan antara Kepemimpinan dengan Prestasi Kerja**

KEPEMIMPINAN PRESTASI KERJA	Tidak Baik	Kurang Baik	Cukup Baik	Baik	Jumlah
Tidak Baik	3 25.0%	2 15.4%			5 16.7%
Kurang Baik	6 50.0%	6 46.2%	2 66.7%	1 50.0%	15 50.0%
Cukup Baik	2 16.7%	5 38.5%	1 33.3%	1 50.0%	9 30.0%
Baik	1 8.3%				1 3.3%
Jumlah	12 100.0%	13 100.0%	3 100.0%	2 100.0%	30 100.0%

Sumber : P.No. 16 dan P.No. 8

Berdasarkan Tabel IV. 67 di atas dapatlah dilihat bahwa responden yang menyatakan kepemimpinan baik ternyata prestasi kerjanya kurang baik (50 %)

dan cukup baik (50 %), kemudian responden yang menyatakan kepemimpinan cukup baik ternyata prestasi kerjanya kurang baik (66,7 %) responden yang menyatakan kepemimpinan kurang baik ternyata prestasi kerjanya kurang baik (46, 2 %) sedangkan responden yang menyatakan kepemimpinan tidak baik ternyata prestasi kerjanya kurang baik (50 %). Dari hasil tabel silang di atas dapatlah dianalisis bahwa tidak ada hubungan antara variabel kepemimpinan dengan prestasi kerja prestasi kerja karyawan di UMS, yang mana angka prosentase di atas menunjukkan tidak ada hubungan yang searah antara kedua variabel. Terbukti dari uji hipotesis dimana  $T\text{-hitung} = 1,04 < Z\text{-tabel} = 1,96$  pada taraf signifikansi 5 % ditolak dan  $T\text{-hitung} = 1,04 < Z\text{-tabel} = 1,64$  pada taraf signifikansi 10 %. Artinya hipotesis yang menyatakan ada hubungan antara kepemimpinan dengan prestasi kerja ditolak.

#### **B.6.2. Hubungan Antara Iklim Organisasi ( $X_2$ ) dengan Prestasi Kerja (Y)**

Untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi dibutuhkan iklim organisasi yang kondusif sebab dengan iklim organisasi yang kondusif tersebut akan mendorong pegawai menyelesaikan tugas dengan baik. Berikut ini akan disajikan analisis tabel silang antara iklim organisasi dengan prestasi kerja.

Tabel IV. 68

Tabel Silang

## Hubungan antara Iklim Organisasi dengan Prestasi Kerja

IKLIM ORGANISASI  PRESTASI KERJA					
	Tidak Baik	Kurang Baik	Cukup Baik	Baik	Jumlah
Tidak Baik	1 20.0%	2 11.8%	2 28.6%		5 16.7%
Kurang Baik	4 80.0%	7 41.2%	3 42.9%	1 100.0%	15 50.0%
Cukup Baik		8 47.1%	1 14.3%		9 30.0%
Baik			1 14.3%		1 3.3%
Jumlah	5 100.0%	17 100.0%	7 100.0%	1 100.0%	30 100.0%

Sumber : P. No. 17 dan P. No. 8

Berdasarkan Tabel IV. 68 di atas dapatlah dilihat bahwa responden yang menyatakan iklim organisasi baik ternyata prestasi kerjanya kurang baik (100 %), kemudian responden yang menyatakan iklim organisasi cukup baik ternyata prestasi kerjanya kurang baik (42,9%) responden yang menyatakan iklim organisasi kurang baik ternyata prestasi kerjanya cukup baik (47, 1 %) sedangkan responden yang menyatakan iklim organisasi tidak baik ternyata prestasi kerjanya kurang baik (80 %). Dari hasil tabel silang di atas dapatlah dianalisis bahwa tidak ada hubungan antara variabel iklim organisasi dengan prestasi kerja karyawan di

UMS, yang mana angka prosentase di atas menunjukkan tidak ada hubungan yang searah antara kedua variabel. Terbukti dari uji hipotesis dimana  $T\text{-hitung} = 0,388 < \text{dari } Z\text{-tabel} = 1,96$  pada taraf signifikansi 5 % ditolak dan  $T\text{-hitung} = 1,04 < Z\text{-tabel} = 1,64$  pada taraf signifikansi 10 %. Artinya hipotesis yang menyatakan ada hubungan antara iklim organisasi dengan prestasi kerja ditolak.

### B. 6.3. Hubungan Antara Motivasi ( $X_3$ ) dengan Prestasi Kerja (Y)

Tabel IV. 69

Tabel Silang

Hubungan antara Motivasi dengan Prestasi Kerja)

<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">PRESTASI KERJA</div> <div>MOTIVASI</div> </div>	Tidak Baik	Kurang Baik	Cukup Baik	Baik	Jumlah
Tidak Baik			3 27.3%	3 13.3%	5 16.7%
Kurang Baik	1 100.0%	2 66.7%	5 45.5%	7 46.7%	15 50.0%
Cukup Baik		1 33.3%	2 18.2%	6 40.0%	9 30.0%
Baik			1 9.1 %		1 3.3%
Jumlah	1 100.0%	3 100.0%	11 100.0%	15 100.0%	30 100.0%

Sumber : P. No. 25 dan P. No. 8



Berdasarkan Tabel IV. 69 di atas dapatlah dilihat bahwa responden yang menyatakan motivasi baik ternyata prestasi kerjanya kurang baik (46,7%), kemudian responden yang menyatakan motivasi cukup baik ternyata prestasi kerjanya kurang baik (45,5%) responden yang menyatakan motivasi kurang baik ternyata prestasi kerjanya juga kurang baik (66,7%) sedangkan responden yang menyatakan motivasi tidak baik ternyata prestasi kerjanya kurang baik (100 %). Dari hasil tabel silang di atas dapatlah dianalisis bahwa tidak ada hubungan antara variabel motivasi dengan prestasi kerja karyawan di UMS, yang mana angka prosentase di atas menunjukkan tidak ada hubungan yang searah antara kedua variabel. Terbukti dari uji hipotesis dimana  $T\text{-hitung} = 0,577 < \text{dari } Z\text{-tabel} = 1,96$  pada taraf signifikansi 5 % ditolak dan  $T\text{-hitung} = 1,04 < Z\text{-tabel} = 1,64$  pada taraf signifikansi 10 % . Artinya hipotesis yang menyatakan ada hubungan antara motivasi dengan prestasi kerja ditolak.

### C. Analisis Hasil Penelitian

#### C. 1. Uji Hipotesis Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) dengan Prestasi Kerja (Y)

Uji Hipotesa					
Hubungan Kepemimpinan ( $X_1$ ) Dengan Prestasi Kerja (Y)					
		Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's atau-b	.161	.154	1.040	.298
	Spearman Correlation	.182	.173	.978	.336(c)
Interval by Interval	Pearson's R	.155	.165	.833	.412(c)
N of Valid Cases		30			
a Not assuming the null hypothesis.					

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c Based on normal approximation.

Berdasarkan hasil uji hipotesis antara Variabel Kepemimpinan dan variabel Prestasi Kerja dengan menggunakan metode Kedall's Tau b di atas, didapatkan hasil T-hitung sebesar  $1,04 <$  dari Z-tabel = 1,96 pada taraf signifikansi 5 % dan T -hitung =  $1,04 <$  Z -tabel = 1,64 pada taraf signifikansi 10 %. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa **Hipotesis yang menyatakan ada hubungan positif antara kepemimpinan dengan prestasi kerja ditolak**, hal ini terjadi karena taraf signifikasi kedua variabel berada di atas kriteria signifikan ( $\alpha$ ) sebesar 0,05 dan ( $\alpha$ ) sebesar 0,10 yang telah ditetapkan. Argumen yang disampaikan penulis bahwa mungkin yang mempengaruhi prestasi kerja bukan variabel iklim organisasi, akan tetapi ada variabel lain yang belum penulis teliti ternyata lebih berpengaruh.

### C. 2. Uji Hipotesis Hubungan Iklim Organisasi ( $X_2$ ) dengan Prestasi Kerja (Y)

Uji Hipotesa					
Hubungan Iklim Organisasi ( $X_2$ ) Dengan Prestasi Kerja (Y)					
		Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	.062	.158	.388	.698
	Spearman Correlation	.057	.180	.302	.765(c)
Interval by Interval	Pearson's R	.074	.166	.395	.696(c)
N of Valid Cases		30			

Berdasarkan hasil uji hipotesis antara Variabel Iklim Organisasi dan Prestasi Kerja dengan menggunakan metode Kedall's Tau b di atas, didapatkan hasil T-hitung sebesar  $0,388 < Z\text{-tabel} = 1,96$  dengan taraf signifikansi 5 % dan T-hitung =  $0,388 < Z\text{-tabel} = 1,64$  pada taraf signifikansi 10 %. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa **Hipotesis yang menyatakan ada hubungan positif antara iklim organisasi dengan prestasi kerja ditolak**, hal ini terjadi karena taraf signifikansi kedua variabel berada di atas kriteria signifikan ( $\alpha$ ) sebesar 0,05 dan ( $\alpha$ ) sebesar 0,10 yang telah ditetapkan. Argumen yang disampaikan penulis bahwa mungkin yang mempengaruhi prestasi kerja bukan variabel iklim organisasi, akan tetapi ada variabel lain yang belum penulis teliti ternyata lebih berpengaruh.

### C. 3. Uji Hipotesis Motivasi ( $X_3$ ) dengan Prestasi Kerja (Y)

Uji Hipotesa					
Hubungan Motivasi ( $X_3$ ) dengan Prestasi Kerja (Y)					
		Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	.083	.144	.577	.564
	Spearman Correlation	.096	.165	.509	.615(c)
Interval by Interval	Pearson's R	.056	.134	.299	.767(c)
N of Valid Cases		30			
a Not assuming the null hypothesis.					
b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.					
c Based on normal approximation.					

Berdasarkan hasil uji hipotesa antara variabel Motivasi dan variabel Prestasi Kerja dengan menggunakan metode Kendall's Tau b di atas, didapatkan hasil T-hitung sebesar  $0,577 < Z\text{-tabel} = 1,96$  dengan taraf signifikansi 5 % dan T-hitung =  $0,577 < Z\text{-tabel} = 1,64$  pada taraf signifikansi 10 %. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa **Hipotesa yang menyatakan ada hubungan positif antara motivasi dengan prestasi kerja ditolak**, hal ini terjadi karena taraf signifikansi kedua variabel berada diatas kriteria signifikan ( $\alpha$ ) sebesar 0,05 dan ( $\alpha$ ) sebesar 0,10 yang telah ditetapkan. Argumen yang disampaikan penulis bahwa mungkin yang mempengaruhi prestasi kerja bukan variabel motivasi, akan tetapi ada variabel lain yang belum penulis teliti ternyata lebih berpengaruh.

**C.4. Uji Hipotesis Hubungan Kepemimpinan ( $X_1$ ), Iklim Organisasi ( $X_2$ ) dan Motivasi ( $X_3$ ) dengan Prestasi Kerja (Y)**

**Uji Hipotesis**

**Hubungan Kepemimpinan ( $X_1$ ), Iklim Organisasi ( $X_2$ ) dan Motivasi ( $X_3$ ) dengan Prestasi Kerja (Y)**

**Test Statistics**

<b>N</b>	<b>12</b>
<b>Kendall's W</b>	<b>,415</b>
<b>Chi-Square</b>	<b>37,337</b>
<b>df</b>	<b>3</b>
<b>Asymp. Sig.</b>	<b>,000</b>

**a Kendall's Coefficient of Concordance**

Berdasarkan uji hipotesis ketiga variabel Independen dengan Variabel Dependen dengan menggunakan uji Kendall s W didapatkan hasil sebesar 0,415 dengan derajat kebebasan = 3 maka didapatkan derajat angka signifikansi 0,000 dibawah  $\alpha = 0,05$  dan  $\alpha = 0,10$  disamping itu nilai Chi-Squarenya lebih besar dari nilai Chi Square tabel sebesar 7,814. Berdasarkan angka tersebut maka dapat

disimpulkan hipotesa ketiga ada Hubungan Kepemimpinan Iklim Organisasi dan Motivasi dengan Prestasi Kerja dapat diterima. Artinya bahwa secara bersama-sama ketiga variabel di atas ada hubungan dengan prestasi kerja, akan tetapi secara sendiri-sendiri variabel kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi tidak ada hubungan.

#### **D. Diskusi**

Bagian diskusi akan membahas hasil penelitian dan pengujian, hipotesisnya yang kemudian akan didialogkan hasil temuan dengan teori yang melandasinya bila perlu implikasi dari hasil penelitian dalam proses kebijakan publik. Dari lapangan diperoleh data yang kemudian dianalisis komputer dengan program SPSS hasilnya diolah dan diuji dengan rumus-rumus statistik. Penulis mencoba membahas hasil penelitian yang telah dilakukan kemudian mendialogkan dengan teori yang melandasi. Hasil penelitian di lapangan di peroleh data mengenai hubungan antara Kepemimpinan, Iklim Organisasi, dan motivasi dengan menggunakan kuesioner dan interview guide. Dari kuesioner yang diajukan sejumlah 32 butir. Butir-butir tersebut berisikan pertanyaan mengenai Kepemimpinan, Prestasi Kerja, Iklim Organisasi, dan Motivasi dilokasi penelitian. Dari 30 responden yang diteliti kesemuanya adalah pegawai administrasi. Berdasarkan jenis kelamin sebaran responden sebagian besar adalah laki-laki. Menurut umur responden sebagian besar berusia 41 – 50 tahun. Menurut unit kerja jumlah terbesar responden adalah dari BAU. Dan berdasarkan masa kerja sebagian besar responden memiliki masa kerja 20 tahun. Menurut tingkat

pendidikan mayoritas responden berpendidikan SLTA. Menurut status perkawinan sebagian besar responden sudah menikah.

Hasil temuan di lapangan penulis melakukan penelitian dapatlah diketahui bahwa ternyata tidak ada hubungan antara Kepemimpinan dengan Prestasi Kerja, tidak ada hubungan antara Iklim Organisasi dengan Prestasi Kerja, tidak ada hubungan antara Motivasi dengan Prestasi Kerja tetapi ada hubungan secara bersama-sama antara ketiga Variabel dengan Prestasi Kerja. Tidak adanya hubungan secara sendiri-sendiri ini berarti bahwa secara sendiri-sendiri variabel Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi tidak dapat mempengaruhi Prestasi Kerja tetapi harus bersama-sama baru dapat mempengaruhi Prestasi Kerja. Untuk lebih detailnya penulis menguraikan secara lebih rinci hasil temuan/penelitian di lapangan sebagai berikut : Prestasi Kerja karyawan di Universitas Muhammadiyah Surakarta dilihat dari sisi pelaksanaan pekerjaan hasilnya cukup baik, kemudian dilihat dari sisi kelancaran, ketepatan dan kecepatan dalam pelaksanaan tugas rutin hasilnya adalah kurang baik, dilihat dari sisi kelancaran, ketepatan, dan kecepatan dalam melaksanakan tugas baru hasilnya adalah cukup baik, dilihat dari sisi kelancaran, ketepatan, dan kecepatan dalam pelaksanaan tugas mendadak hasilnya adalah cukup baik. Sehingga dapat dikatakan Prestasi Kerja di Universitas Muhammadiyah Surakarta **cukup baik**.

Kepemimpinan di Universitas Muhammadiyah Surakarta dilihat dari sisi peran sebagai liasion hasilnya adalah kurang baik, dilihat dari sisi peran sebagai enterpreneur hasilnya adalah kurang baik, dilihat dari tingkat kemauan dalam menjalankan tugas hasilnya adalah kurang baik dan dilihat dari tingkat

kemampuan dalam menjalankan tugas hasilnya juga kurang baik, sehingga Kepemimpinan dapat disimpulkan secara umum **kurang baik**. Dari uji statistik dapat dibuktikan bahwa tidak ada hubungan antara kepemimpinan dengan Prestasi Kerja dimana hasil  $T\text{-hitung} = 1,04 < Z\text{-tabel} = 1,96$  pada taraf signifikansi 5 % dan  $T\text{-hitung} = 1,04 < Z\text{-tabel} = 1,64$  pada taraf signifikansi 10 % artinya hipotesis ditolak. Secara teoritis Kepemimpinan yang baik akan meningkatkan prestasi kerja, dari hasil temuan di lapangan terjadi ketimpangan dimana meskipun kepemimpinan kurang baik Prestasi Kerja pegawai cukup baik. Dari data kualitatif dapat diketahui bahwa kepemimpinan yang kurang baik ternyata tidak mempengaruhi karyawan untuk tetap bekerja sebagaimana mestinya.

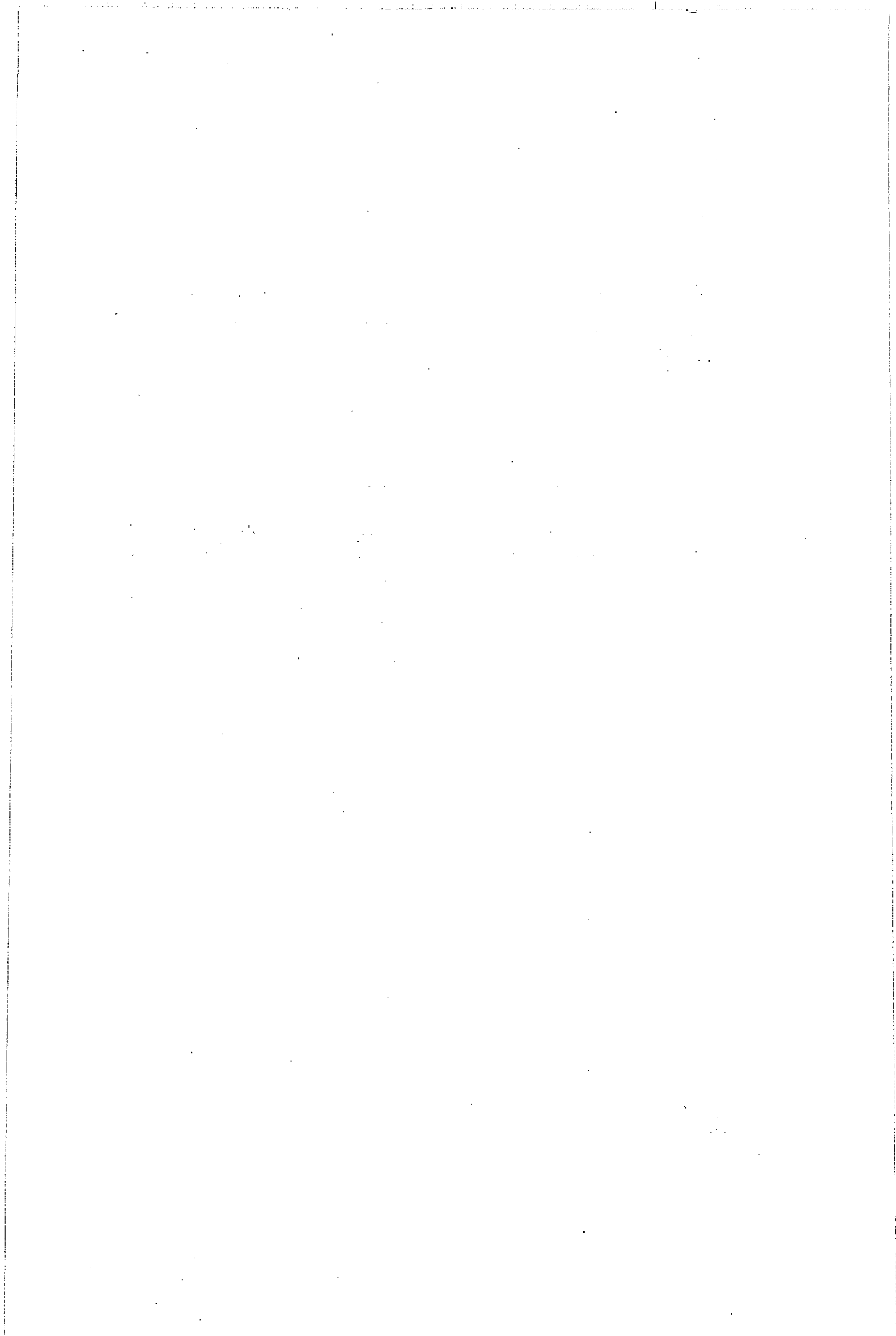
Iklim Organisasi di Universitas Muhammadiyah Surakarta dilihat dari praktek pengambilan keputusan adalah kurang baik, dilihat dari penghargaan terhadap pegawai hasilnya kurang baik. Sehingga dapat dikatakan bahwa Iklim Organisasi di Universitas Muhammadiyah Surakarta **kurang baik**. Hal ini terbukti dari hasil Uji Hipotesis bahwa  $T\text{-Hitung} = 0,388 < Z\text{-tabel} = 1,96$  pada taraf signifikansi 5 % dan  $T\text{-hitung} = 0,388 < Z\text{-Tabel} = 1,64$ . Secara teoritis iklim organisasi yang baik akan meningkatkan Prestasi Kerja Karyawan, akan tetapi di lapangan terjadi ketimpangan bahwa meskipun Iklim Organisasi yang kurang baik tetapi prestasi kerja cukup baik.

Motivasi di Universitas Muhammadiyah Surakarta dilihat dari motif akan berprestasi hasilnya adalah cukup baik, dilihat dari motif akan kekuasaan hasilnya adalah cukup baik, dilihat dari sisi harapan karyawan hasilnya adalah cukup mengharapkan, dilihat dari sisi insentif hasilnya adalah kurang baik. Terbukti dari

Uji hipotesis bahwa  $T\text{-hitung} = 0,577 < Z\text{-tabel} = 1,96$  pada taraf signifikansi 5 % dan  $T\text{-hitung} = 0,577 < Z\text{-tabel} = 1,64$  sehingga hipotesis ditolak. Secara teoritis Motivasi yang baik akan meningkatkan Prestasi Kerja akan tetapi dilapangan terjadi ketimpangan bahwa meskipun Motivasinya kurang baik prestasi kerja Karyawan cukup baik.

Dari hasil analisis penelitian dan penujian hipotesis secara keseluruhan dapat penulis simpulkan bahwa Prestasi Kerja karyawan di Universitas Muhammadiyah, Surakarta. Ternyata tidak ada hubungannya dengan Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi. Dengan kata lain ketiga variabel tersebut secara sendiri-sendiri tidak mempengaruhi Prestasi kerja. Oleh karena itu menurut argumen penulis mungkin Prestasi kerja karyawan di UMS tidak dipengaruhi oleh ketiga variabel tersebut.





## **BAB V**

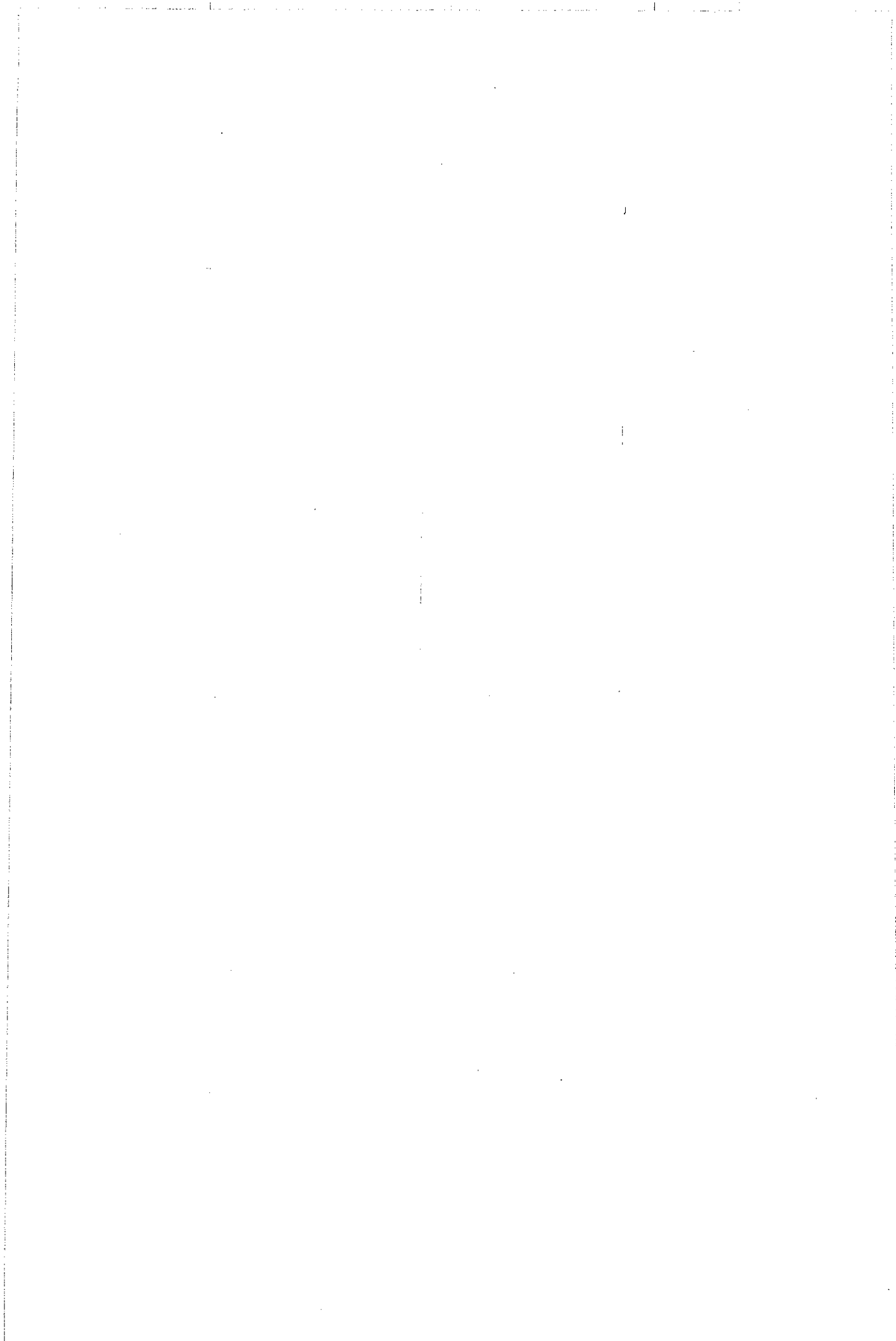
### **SIMPULAN DAN SARAN**

Sebagai bab penutup penulis menyajikan kesimpulan dan saran berdasarkan analisis data yang telah dilakukan mengenai hubungan Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi dengan Prestasi Kerja di Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Sebagaimana kita ketahui bersama jika berbicara mengenai Prestasi Kerja tidak bisa lepas dari faktor-faktor yang mempengaruhi, dalam penelitian ini faktor yang penulis asumsikan mempengaruhi Prestasi Kerja adalah Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi.

#### **A. SIMPULAN**

1. Hipotesis yang menyatakan ada hubungan positif antara Kepemimpinan dengan Prestasi Kerja karyawan ditolak terbukti  $T\text{-hitung} = 0,104 >$  dari  $Z\text{-tabel} = 1,96$  pada taraf signifikansi 5% dan setelah dikonsultasikan dengan  $Z\text{-tabel} = 1,64$  pada taraf signifikansi 10 % juga di tolak. Dengan demikian hipotesis ditolak, didukung dari hasil analisis tabel silang dimana menunjukkan tidak adanya keeratan hubungan antara kedua variabel.
2. Hipotesis yang menyatakan ada hubungan positif antara Iklim Organisasi dengan Prestasi Kerja karyawan ditolak terbukti  $T\text{-hitung} = 0,388 >$  dari  $Z\text{-tabel} = 1,96$  pada taraf signifikansi 5% dan setelah dikonsultasikan dengan  $Z\text{-tabel} = 1,64$  pada taraf signifikansi 10 % juga di tolak. Dengan demikian



hipotesis ditolak, didukung dari hasil analisis tabel silang dimana menunjukkan tidak adanya keeratan hubungan antara kedua variabel.

3. Hipotesis yang menyatakan ada hubungan positif antara Motivasi dengan Prestasi Kerja karyawan ditolak terbukti  $T\text{-hitung} = 0,577 >$  dari  $Z\text{-tabel} = 1,96$  pada taraf signifikansi 5% dan setelah dikonsultasikan dengan  $Z\text{-tabel} = 1,64$  pada taraf signifikansi 10 % juga di tolak. Dengan demikian hipotesis ditolak, didukung dari hasil analisis tabel silang dimana menunjukkan tidak adanya keeratan hubungan antara kedua variabel.
4. Dari pengujian hipotesis secara bersama-sama antara tiga variabel bebas dengan variabel terikat dalam hal ini menunjukkan adanya keeratan hubungan dalam artian hipotesis diterima yaitu secara bersama-sama ketiga variabel ada hubungannya dengan Prestasi Kerja.

## B. SARAN

Setelah melihat hasil penelitian pada bab sebelumnya maka berikut ini akan penulis kemukakan saran-saran yang mungkin dapat bermanfaat dalam usaha untuk lebih meningkatkan Prestasi Kerja karyawan di Universitas Muhammadiyah Surakarta.

1. Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa Kepemimpinan masih kurang baik, sehingga perlu semakin meningkatkan peranan Kepemimpinan untuk lebih mendukung peningkatan Prestasi Kerja pegawai melalui peningkatan intensitas komunikasi dengan bawahan, sumbang saran dari atas ke bawah dan sebaliknya.

2. Dari penelitian di lapangan juga diketahui bahwa Iklim Organisasi kurang mendukung peningkatan Prestasi Kerja Pegawai sehingga perlu semakin menciptakan suasana kondusif yang mendukung melalui penyediaan fasilitas kerja yang memadai, peningkatan ketrampilan dan kemampuan pegawai untuk mengoperasikan peralatan modern atau canggih dan penciptaan suasana kebersamaan antara atasan dan bawahan maupun rekan kerja.
3. Dari penelitian di lapangan juga diketahui bahwa Motivasi organisasi masih kurang sehingga perlu ditingkatkan upaya-upaya untuk semakin memotivasi karyawan supaya lebih berprestasi melalui perhatian terhadap kesejahteraan karyawan baik materiil maupun non materiil.

## DAFTAR PUSTAKA

- As'ad Moh, *Psikologi Industri*, Liberty Edisi Keempat, Cetakan Ke-2 Yogyakarta, 1995.
- Darma Agus, *Manajemen Prestasi Kerja*, Rajawali, Yogyakarta, 1986.
- Davis Keith dan John WN, *Perilaku Dalam Organisasi*, Erlangga, Jakarta, 1989.
- Effendi Sofian, *Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik*, Program Pasca Sarjana UGM, Yogyakarta, 1990.
- Flippo Edwin B, *Prinsip-prinsip Manajemen Personalia*, Erlangga, Jakarta, 1985.
- Hadi Sutrisno, *Metodologi Research*, Jilid II, Fakultas Psikologi, Yogyakarta, 1980.
- Handoko Hani T, *Manajemen Personalia dan SDM*, Edisi 2, BP, Yogyakarta, 1993.
- Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi*, Bumi Aksara, Jakarta, 1999.
- Kerlinger, Fred N dan Elazar Pedhazur J, terjemahan Taufiq A, *Korelasi dan Analisa Regresi*, Ganda, Nur Cahaya, Yogyakarta, 1985.
- Manulang, *Manajemen Personalia*, Aksara baru, Jakarta, 1987.
- Manurung Albert, *SDM dan Perkembangan Teknologi pada PJPT II*, Pelita, Jakarta, 1993.
- Moekijat, *Manajemen Kepegawaian*, Mandor Maju, Bandung, 1989.
- Monier AS, *Pendekatan Manajemen dan Organisasi*, Gunung Agung, Jakarta, 1985.
- Nawawi, *Administrasi Personel Untuk Peningkatan Produktivitas Kerja*, CV. H. Mas Agung, Jakarta, 1990.
- Nawawi Hadari, *Kepemimpinan yang Efektif*, Gajahmada University Press, Yogyakarta.
- Nawawi Hadari, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gajahmada University Press, Yogyakarta, 2000.

Nitisemito, Alex S, *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1996.

Pamudji S, *Kepemimpinan Pemerintah Indonesia*, Bumi Aksara, Bandung, 1993.

Prajodarminto, Soegeng, *Disiplin Kiat Manuju Sukses*, Pradnya Paramita, Jakarta, 1994.

Simamora Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPSTIE, KYPN, Yogyakarta.

Singarimbun, Masri, *Metode Penelitian Survey*, LP3ES, Jakarta, 1983.

Stoner, James AF, R Edward Freeman, Dare Gribert Jr (Fery), *Manajemen*, PT. Prehalindo, Jakarta, 1996.

Strees Richard M, terjemahan Yanuar Magdalena, *Efektifitas Organisasi*, Erlangga, Jakarta, 1980.

Taslin, Edy, *Mencintai Pekerjaan* (Majalah Psikologi Populer Anda No. 89).

Thoha Miftah, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Raja Grafindo Perkasa, Jakarta, 1994.

Tiffin Joseph Mc. Cormick, Ernest. Y, *Industrial Psychology*, Englewood Cliffs Ny Prentice hall Mc, New Jersey, 1985.

Wahjoe Soemidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Gunung Agung, Jakarta, 1989.

Wursanto Drs, *Manajemen Kepegawaian*, Kanisius, Yogyakarta, 1989.

Yulk, Gary, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Prenhalindo, Jakarta, 1996.

\_\_\_\_\_, *Manajemen Tenaga Kerja dan Hubungan Kerja*, Pioner Jaya, 1991.